

# Orientação para o Trabalho: Perfis e Contribuições para a Eficácia dos Sistemas de Recompensas.

**Liliana Alexandra de Pinto Ferreira Pitacho**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Doutora Patrícia Jardim Trindade Martins da Palma  
Pereira Lopes

Coorientador: Prof. Doutor Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

*Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Ciências  
Sociais na Especialidade Comportamento Organizacional*

*Lisboa  
2020*

[WWW.ISCSP.ULISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.ULISBOA.PT)

# Orientação para o Trabalho: Perfis e Contribuições para a Eficácia dos Sistemas de Recompensas.

***Liliana Alexandra de Pinto Ferreira Pitacho***

*Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Doutora Patrícia Jardim Trindade Martins da Palma  
Pereira Lopes*

*Coorientador: Prof. Doutor Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia*

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais –  
Especialidade Comportamento Organizacional

Júri:

Presidente:

Doutor Heitor Alberto Coelho Barras Romana, Professor Catedrático  
Presidente do Conselho Científico do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da  
Universidade de Lisboa

Vogais:

Doutora Anabela Gomes Correia, Professora Coordenadora  
Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal;

Doutora Patrícia Jardim Trindade Martins da Palma Pereira Lopes, Professora Associada  
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, orientadora;

Doutor Aristides Isidoro Ferreira. Professor Auxiliar  
ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa;

Doutora Helena Maria Águeda Marujo, Professora Auxiliar  
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Doutora Sónia Marisa Pedroso Gonçalves Bogas, Professora Auxiliar Convidada  
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

*Lisboa*  
*2020*

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o culminar de 6 anos intensos. Tem sido um período de vasta pesquisa bibliográfica, leitura e reflexão. Tem sido também intenso no que à discussão diz respeito, passando pela recolha e análise de dados. Mas também um período de intenso crescimento pessoal e maturação intelectual e, como todo o crescimento acarreta “dores”. Tem sido um percurso pouco linear, recheado de avanços e recuos, cheio de certezas que abriram inevitavelmente caminho a dúvidas e interrogações. Mas também cheio de pessoas que de forma consciente ou inconsciente foram contribuindo para a evolução deste trabalho, mas também para me dar alento e motivação nos momentos mais perturbadores deste caminho.

Começo, então, por agradecer à minha orientadora, Professora Patrícia Palma, fonte de inspiração e alguém que contagia com a sua energia e boa disposição inigualáveis. A professora Patrícia acompanhou este trabalho desde os seus primeiros passos e tenho de lhe agradecer a forma desafiante e capacitante com que me orientou. Bem como, a forma como sempre transmitiu a sua convicção de que este trabalho chegaria a bom porto, sendo como tal uma peça chave em momentos menos fáceis desta caminhada.

Igualmente relevante, agradecer ao meu coorientador, Professor Pedro Correia, desafiado já a meio do percurso não hesitou em aceitar esta orientação. Ao professor Pedro agradeço a sua disponibilidade constante ao acudir das minhas dúvidas e dificuldades, o pragmatismo e todo o conhecimento e apoio que depositou neste trabalho. Com o rigor e compreensão com que me orientou foi também ele um elemento crucial e um grande motivador para a conclusão deste trabalho.

É tempo de agradecer, também, aos professores do ISCSP que ao longo deste caminho foram tendo contacto com o trabalho, seja por via os diversos workshops quer por via das apresentações realizadas no *Lisbon Group* e, que de forma autêntica foram comentando e discutindo alguns pormenores da investigação, permitindo-nos refletir sobre trabalho.

Agradecer, também, aquelas que mais do que colegas de doutoramento se tornaram também amigas. Pessoas fantásticas, com quem muito provavelmente não me cruzaria caso não tivesse iniciado esta viagem. À Daniela, com quem quase desde o início partilhei receios, dúvidas e muitas ânsias, lamentámo-nos muito, também nos rimos muito, num apoio mútuo que me ajudou sempre a acreditar. À Paula, exemplo de força, perseverança e determinação,

agradeço as oportunidades de discussão e os muitos e muito bons momentos de partilha e conselhos tão sábios. À Armanda, presente sempre em momentos muito relevantes, sempre com a uma palavra amiga e de incentivo.

Agradecer, ainda, aquelas que me dão suporte, que me ajudaram a manter o equilíbrio e que compreenderam todas as minhas ausências seja nos treinos, nos jogos ou simplesmente em convívios entre amigas. Àquelas que me fizeram rir mesmo quando só me apeteceu desistir. Obrigada meninas, Carla Silva, Mariana Gomes, Irina Melício e Tatiana Perneco.

Dedico, como não poderia deixar de ser, este trabalho àqueles que me guiam, que inspiram, que amam e apoiam incondicionalmente. Àqueles que me ensinaram a não desistir, que muitos sacrifícios têm feito por mim. Àqueles que me passaram os valores que me guiam e a quem nunca quero desiludir. Aos meus PAIS por me permitem lutar pelos meus sonhos ...  
**OBRIGADA!**

## RESUMO

O significado psicológico que cada indivíduo atribui ao trabalho remunerado acarreta implicações para as suas atitudes e comportamentos em contexto laboral. A orientação para o trabalho é uma das teorias que visa captar esses diversos significados psicológicos, contudo, de um modo geral, a sua investigação tem se limitado ao estudo do chamamento. E partindo deste dois pressupostos delineou-se como objetivos centrais da presente investigação: ampliar ou aprofundar o conhecimento sobre a orientação para o trabalho como um todo e sobre cada uma das suas dimensões em particular e, perceber qual o papel da orientação para o trabalho na relação entre o sistema de recompensas e a intenção de saída dos colaboradores.

Para o efeito são apresentados três estudos conceptuais que procuram aprofundar o conhecimento sobre a orientação para o trabalho e apontam a sua relação com diversos conceitos. E, posteriormente, três estudos empíricos que contaram com a participação de um total de 2130 participantes (756, 959, 415), todos em atividade laboral. Estes estudos permitiram estudar a dimensionalidade e a dinâmica interna da orientação para o trabalho, demonstrar que a orientação para o trabalho não se cinge a estados puros, mas também a perfis misto e, adicionalmente que não é independente das características sociodemográficas e profissionais dos indivíduos. Adicionalmente, contribuíram ainda para compreender o seu impacto em contexto organizacional, uma vez que demonstraram que a preferência por tipo de recompensas difere em função da orientação para o trabalho dos indivíduos, e que esta medeia a relação entre a percepção de recompensas e a intenção de saída dos colaboradores.

No final são discutidas as suas principais contribuições teóricas, práticas e metodológicas.

**Palavras-Chave:** Orientação para o Trabalho; Sistemas de Recompensas; Intenção de Saída.

## **ABSTRACT**

The psychological meaning that each individual attribute to paid work involves implications for their attitudes and behaviours in the workplace. The work orientation is one of the theories that aims to capture these various psychological meanings, however, in general, their investigation has been limited to the study of the calling. The based on these two assumptions, the central objectives of this research are: to deepen the knowledge about the work orientation as a whole and about each of its dimensions. Additionally, to understand what the role of work orientation in relationship between the rewards system and the turnover intention.

For this purpose, three conceptual and three empirical studies are presented. The conceptual studies aim to deepen the knowledge about the work orientation and indicate its relationship with several constructs. The three empirical studies counted on the participation of a total of 2130 participants (756, 959, 415). These studies allowed the study of the dimensionality and the internal dynamics of the work orientation, demonstrated that the work orientation is not only in pure states, but also in mixed profiles, and it is not independent of the sociodemographic and professional characteristics. Additionally, these studies also contributed to understand the impact of work orientation in the organizational context. Their results demonstrated that preference for type of rewards differs according to the individual's work orientation, and that work orientation mediates the relationship between rewards perception and the turnover intention.

Main implications to theory, practice and methodology are identified and discussed.

**Keywords:** Work Orientation; Reward System; Turnover Intention.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	III
<b>RESUMO</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	VI
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA</b> .....	22
<b>2.1. O Significado do Trabalho</b> .....	22
2.1.1. Evolução Histórica do Trabalho .....	22
2.1.2. O Significado do Trabalho .....	28
2.1.3. O Modelo de Orientação para o Trabalho.....	36
2.1.3.1. <i>Definição e Dimensões</i> .....	36
2.1.3.2. <i>Estudos anteriores e outras variáveis</i> .....	40
2.1.3.3. <i>Instrumentos de medida</i> .....	45
<b>2.2. Os Sistemas de Recompensas</b> .....	48
2.2.1. Recompensas: Extrínsecas e Intrínsecas .....	52
2.2.1.1. <i>Recompensas Extrínsecas</i> .....	52
2.2.1.2. <i>Recompensas Intrínsecas</i> .....	53
2.2.2. OS Sistemas Totais de Recompensas e as Suas Componentes .....	54
<b>2.3. Saída Voluntárias e Intenção de Saída</b> .....	59
2.3.1. Antecedentes e Preditores de Saída Voluntária .....	64
2.3.1. Intenção de saída e recompensas – Que Relação? .....	68
<b>CAPÍTULO III – OPÇÕES METODOLÓGICAS</b> .....	72
<b>3.1. O Design da Investigação</b> .....	75
3.1.1. OS Paradigma da Ciência .....	76
3.1.1.1. <i>Paradigma Positivista e Pós-Positivista</i> .....	76
3.1.1.2. <i>Paradigma Interpretativista</i> .....	79
3.1.2. A Metodologia de Investigação .....	81
3.1.2.1. <i>A metodologia quantitativa</i> .....	82
3.1.2.2. <i>A metodologia qualitativa</i> .....	86
3.1.2.3. <i>A metodologia mista</i> .....	90
3.1.3. A Estrutura da Presente Investigação .....	92
<b>CAPÍTULO IV – ESTUDOS CONCEPTUAIS</b> .....	95
<b>4.1. Impacto Da Redução De Recompensas No Comportamento Dos Colaboradores - E Quando O Trabalho É Um Chamamento?</b> .....	95

4.1.1. Fundamentação Teórica.....	101
4.1.1.1. Corte de Recompensas e Comportamento dos Colaboradores .....	101
4.1.1.2. A Orientação para o Trabalho .....	103
4.1.2. Proposta Conceptual .....	106
4.1.3. Implicações e Conclusão .....	111
<b>4.2. O Impacto Da Insegurança No Trabalho Nos Comportamentos Dos Colaboradores: O Papel Chave Da Orientação Para O Trabalho .....</b>	<b>113</b>
4.2.1. Fundamentação Teórica.....	116
4.2.1.1. O Downsizing Organizacional.....	116
4.2.1.2. A Insegurança no Trabalho .....	118
4.2.1.3. A Orientação para o Trabalho .....	121
4.2.2. A Proposta Conceptual .....	124
4.2.3. Implicações e Conclusões.....	129
<b>4.3. Talento e Vício de Trabalho: Duas Faces Da mesma Moeda? .....</b>	<b>131</b>
4.3.1. O Perfil de Orientação para o trabalho.....	132
4.3.2. O Talento.....	136
4.3.3. O Vício de Trabalho .....	139
4.3.4. Talento vs. Vício do trabalho – O Perfil Chamamento-Carreira .....	141
4.3.5. As Práticas de Recursos Humanos Como Fator Mediador .....	144
4.3.6. Implicações e Conclusões.....	146
<b>CAPÍTULO V – ESTUDOS EMPÍRICOS.....</b>	<b>149</b>
<b>5.1. Construção E Validação Do Questionário De Orientação Para O Trabalho .....</b>	<b>149</b>
5.1.1. Design da Investigação .....	150
5.1.2. Construção do QOT.....	153
5.1.2.1. Participantes .....	153
5.1.2.2. Procedimentos .....	154
5.1.2.3. Resultados .....	155
5.1.3. Validação Estatística do QOT .....	158
5.1.3.1. Participantes .....	158
5.1.3.2. Instrumento.....	159
5.1.3.3. Procedimentos .....	159
5.1.3.4. Resultados .....	161
5.1.4. Discussão e Conclusões Gerais.....	163



<b>5.2. Orientação Para O Trabalho- Dimensionalidade, Distribuição, Perfis E Relação Com Recompensas.....</b>	<b>165</b>
5.2.1. Método .....	166
5.2.1.1. <i>Design da Investigação</i> .....	166
5.2.1.2. <i>Participantes</i> .....	166
5.2.1.3. <i>Instrumentos</i> .....	167
5.2.1.4. <i>Procedimentos</i> .....	167
5.2.2. Primeira Etapa – Dimensionalidade e Modelo Interno da Orientação para o Trabalho.....	168
5.2.2.1. <i>Racional Teórico e Hipóteses</i> .....	168
5.2.2.2. <i>Resultados</i> .....	172
5.2.2.3. <i>Discussão dos Resultados e Conclusões</i> .....	175
5.2.2.3.1. <i>Limitações e Direções Futuras</i> .....	179
5.2.2.3.2. <i>Conclusões</i> .....	179
5.2.3. Segunda Etapa – Distribuição da Orientação para o Trabalho .....	180
5.2.3.1. <i>Racional Teórico</i> .....	181
5.2.3.2. <i>Resultados</i> .....	183
5.2.3.3. <i>Discussão dos Resultados e Conclusões</i> .....	193
5.2.3.3.2. <i>Conclusões</i> .....	200
5.2.4. Terceira Etapa – Perfis de Orientação para o Trabalho.....	201
5.2.4.1. <i>Racional Teórica</i> .....	201
5.2.4.2. <i>Resultados</i> .....	203
5.2.4.3. <i>Discussão dos Resultados e Conclusões</i> .....	207
5.2.4.3.1. <i>Limitações e Direções Futuras</i> .....	210
5.2.4.3.2. <i>Conclusões</i> .....	211
5.2.5. Quarta Etapa – Orientação para o Trabalho e Recompensas.....	211
5.2.5.1. <i>Racional Teórica</i> .....	212
5.2.5.2. <i>Resultados</i> .....	214
5.2.5.3. <i>Discussão dos Resultados e Conclusões</i> .....	229
5.2.5.3.1. <i>Limitações e Direções Futuras</i> .....	234
5.2.5.3.2. <i>Conclusões</i> .....	236
<b>5.3. A Orientação Para O Trabalho Enquanto Variável Mediadora Entre O Sistema De Recompensas E A Intenção De Saída.....</b>	<b>236</b>
5.3.1. Racional Teórico .....	236
5.3.2. Método .....	241

5.3.2.1. <i>Design do Estudo</i> .....	241
5.3.2.2. <i>Participantes</i> .....	242
5.3.2.3. <i>Instrumento</i> .....	242
5.3.2.4. <i>Procedimentos</i> .....	244
5.3.3. Resultados .....	244
5.3.4. Discussão dos Resultados e Conclusões .....	248
5.3.4.1. <i>Limitações e Direções Futuras</i> .....	251
5.3.4.2. <i>Conclusões</i> .....	253
<b>CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO GERAL</b> .....	254
6.1. Principais Contribuições da Investigação.....	254
6.2. Limitações da Investigação e Direções Futuras.....	258
6.3. Conclusão e <i>Research Agenda</i> .....	260
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	262
 <b>ANEXOS</b>	
ANEXO I: GUIÃO DE ENTREVISTA- Orientação para o trabalho .....	293
ANEXO II: Outputs do Teste de Kruskall Wallis para as dimensões de orientação para o Trabalho por variáveis Sociodemográficas e Profissionais. ....	296
ANEXO III: Outputs do Testes de Kruskall Wallis para os Tipos de Recompensas por Grupo de Orientação para o Trabalho .....	302
ANEXO IV: Outputs do teste de Kruskall Wallis para os Tipos de Recompensas por Perfil de Orientação para o Trabalho .....	303
ANEXO V: Tabelas do Modelo de Equações Estruturais.....	304

## Índice de Figuras

Figura 1: Componentes do Modelo MOW. ....	33
Figura 2: componentes do chamamento de acordo com Dobrow (2004).....	39
Figura 3: Modelo de Recompensas Totais de Armstrong e Dobrow (2006).....	57
Figura 4: Modelo de Recompensas Totais de WorldatWork (2012).....	58
Figura 5: Programa de Investigação. ....	76
Figura 6: Processo de Investigação Quantitativa (Creswell, 2009).....	84
Figura 7: Tipos de Estudo Quantitativos .....	85
Figura 8: Processo de Investigação Qualitativa adaptado de Sampieri, Collado e Lucio (2013) .....	88
Figura 9: Tipos de Estudo Qualitativos. Adaptado de Sampieri, Collado e Lucio (2013). ....	89
Figura 10: Modelo conceptual proposto. ....	125
Figura 11: Proposta de modelo bidimensional da orientação para o Trabalho.....	135
Figura 12: Proposta de Modelo Conceptual de Mediação. ....	146
Figura 13: Categorias resultantes da análise qualitativa. ....	158
Figura 14: Itens que compõem o Questionário de Orientação para o Trabalho. ....	161
Figura 15: Modelo 1-Impacto do Chamamento na orientação carreira e emprego (SEM-M1).....	174
Figura 16: Modelo 2-Impacto da orientação de carreira na orientação de emprego e chamamento (SEM-M2).....	174
Figura 17: Modelo 3- Impacto da orientação de emprego no chamamento e na orientação de carreira (SEM-M3).....	175
Figura 18: Distribuição das Orientações para o Trabalho pela amostra. ....	184
Figura 19: Distribuição dos sujeitos por cluster ou perfil de orientação para o trabalho. ....	205
Figura 20: Recompensas listada por ordem de preferência.....	217
Figura 21: Modelo Estrutural da Mediação do Impacto da Percepção das Recompensas na Intenção de Saída pela Orientação para o Trabalho. ....	246

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Cargas fatoriais dos itens distribuídos por dimensão. ....	162
Tabela 2: Índices de confiabilidade das escalas. ....	163
Tabela 3: O ajustamento de cada um dos modelos fatoriais. ....	173
Tabela 4: Estatística descritiva das variáveis manifestas - chamamento, carreira e emprego .....	184
Tabela 5: Distribuição da Orientação para o Trabalho pelo variável Sexo. ....	185
Tabela 6: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável Escolaridade. ....	186
Tabela 7: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável Cargo de Chefia. ....	187
Tabela 8: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável Tipo de Contrato .....	188
Tabela 9: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável Setor de Atividade.....	189
Tabela 10: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável Área de Atividade .....	190
Tabela 11: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável Dimensão Organizacional .....	191
Tabela 12: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável geração (idade) .....	192
Tabela 13: Análise de Clusters e variância explicada de cada uma das soluções. ....	204
Tabela 14: Centros dos Clusters para cada dimensão da orientação para o trabalho. ....	204
Tabela 15: Estatística descritiva das recompensas em geral e por dimensão de orientação para o trabalho .....	215
Tabela 16: Unidimensionalidade das escalas de recompensas.....	219
Tabela 17: Estatística descritiva das escalas tipo de recompensas .....	220
Tabela 18: Correlação entre recompensas. ....	220
Tabela 19: Estatística descritiva das escalas de recompensas por grupo de orientação para o trabalho. ....	221
Tabela 20: Teste M de Box para a igualdade das matrizes de variância-covariância das variáveis. ....	222
Tabela 21: Teste de Kruskal Wallis para a distribuição das recompensas pelo tipo de orientação para o trabalho. ....	223
Tabela 22: Estatística descritiva das recompensas por perfis de orientação para o trabalho. ....	226
Tabela 23: Teste de Kruskal Wallis para a distribuição das recompensas pelo perfil de orientação para o trabalho. ....	227
Tabela 24: Apresentação dos itens do questionário de percepção de recompensas por subescala. ....	245

## INTRODUÇÃO

O trabalho constitui-se hoje como um vetor central na vida dos indivíduos. Pode-se constatar que as pessoas passam grande parte do seu tempo a trabalhar ou a preparar-se para o fazer, quer através da formação académica quer através da formação profissional (Harpaz, 2002). Sharabi (2017) afirmou que cerca de um terço do tempo de vigília de um adulto é dedicado à sua atividade laboral. Concludentemente, é, então, notório que o trabalho ocupa um lugar central na vida das pessoas, mas também das sociedades e, contribui para a satisfação de diversas necessidades e não apenas a económica ou de subsistência como outrora se pensava (Sharabi & Harpaz, 2007; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010).

O trabalho não é um objeto de estudo recente, muito pelo contrário chega-nos pela mão de distintos historiadores e sociólogos (eg.: Grint, 1998; Jaccard, 1960 e, LeFranc, 1988) a história do trabalho com mais de milhares de anos, onde podemos observar que este tem tido ao longo dos tempos um papel diferenciado e extremamente relevante na sociedade e na sua compreensão, tendo já sido visto como imoral, indigno, escravo e até mesmo como purificador ou chamamento divino. Mas não só o trabalho se tem tornado um objeto de estudo por eleição, o significado que cada indivíduo lhe atribui também tem recebido bastante atenção por parte de investigadores das ciências sociais e humanas. Estudos estes que têm procurado compreender o significado ou significados que o trabalho ocupa na vida de um indivíduo, não aceitando a explicação financeira como suficiente para explicar toda a amplitude desta relação (eg.: Morse & Weiss, 1955; Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997).

São várias as teorias e/ou modelos que têm sido desenvolvidos na literatura científica a respeito do significado do trabalho, dos quais apresentamos na revisão crítica da literatura uma revista mais aprofundada. Posto isto, e assumindo desde já, não ser a teoria mais estudada, na presente investigação tomamos por referência o modelo tripartido de orientação para o trabalho de Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler e Tipton (1985). Este modelo postula que os indivíduos experienciam o trabalho de formas distintas podendo-lhe atribuir três diferentes significados, ou como designado na teoria, orientações, nomeadamente, Emprego, Carreira e Chamamento. Cada uma destas orientações representa o “lugar” que o trabalho remunerado assume na vida dos indivíduos. Os já nomeados autores desta teoria, esboçaram-na e apresentaram-na apenas

em modos teórico-conceituais, só mais tarde em 1997, Wrzesniewski e colaboradores testaram empiricamente esta teoria, tendo corroborado a existência destas orientações, contribuindo largamente para a sua definição e compreensão, apesar de apresentarem como alternativa um modelo bidimensional apresentado no capítulo seguinte.

A definição mais pormenorizada e detalhada de cada uma destas orientações para o trabalho encontra-se explanada na revisão crítica da literatura. Pelo que de forma resumida assume-se que um indivíduo com orientação de emprego trabalha essencialmente tendo em vista a sua recompensa financeira e, portanto, olha para o trabalho como um meio de alcançar essa recompensa e não como um objetivo último (eg.: Bellah et al., 1985). Por outro lado, os indivíduos com orientação de chamamento, quase por oposição ao anterior, encaram o trabalho como um fim em si mesmo, uma atividade de onde retiram prazer apenas pela sua execução, sentido que trabalham para um bem maior (eg.: Bunderson & Thompson, 2009). Por fim, e se rapidamente conseguimos associar à orientação de emprego uma motivação extrínseca e ao chamamento a motivação intrínseca, o mesmo não acontece com a orientação de carreira que parece ter um carácter misto. Ora, os indivíduos com orientação de carreira são movidos pela ambição, pelo sucesso profissional e pela vontade de querer progredir verticalmente na carreira profissional (eg.: Wrzesniewski, et al. 1997).

A orientação para o trabalho tem sido encarada como uma variável extremamente pertinente para a compreensão das atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional (eg.: Cardador, 2008, Fossen & Vredenburg, 2014; Wrzesniewski, 2003), porém, e apesar de toda a relevância atribuída a este constructo a investigação tem se debruçado sobretudo no chamamento relegando para segundo plano as restantes orientações. Para Duffy e Dik (2013) este interesse não é inocente e, deve-se principalmente ao facto da vivência do chamamento em muitos dos estudos iniciais parecia estar positivamente relacionado com consequências ou resultados positivos, especialmente, para os indivíduos (eg.: Duffy, Allan & Dik, 2011; Hagmeier & Abele, 2012; Wrzesniewski et al., 1997). Contudo, também são alguns os estudos que demonstram que as três orientações apresentam uma distribuição normal pelas amostras em estudo e que como tal cada uma representaria cerca de 1/3 dos indivíduos (eg.: Fossen & Vredenburg, 2014; Wrzesniewski et al., 1997). Logo, ao se focar apenas no chamamento a investigação está apenas a debruçar-se sobre uma minoria dos indivíduos trabalhadores, negligenciando cerca de 2/3 da população em estudo, bem como, a

relevância das restantes duas orientações. Este investimento superior no desenvolvimento de conhecimento sobre o chamamento não tem sido, evidentemente, acompanhado por igual investimento e desenvolvimento no conhecimento sobre as restantes orientações, emprego e carreira, nem sobre o construto de orientação para o trabalho em geral. É, então, com a consciência de que como proposto por vários autores a orientação para o trabalho é importante para a compreensão do comportamento dos indivíduos em contexto organizacional, bem como a necessidade de focar para além do chamamento, que a orientação para o trabalho, e as suas três dimensões, se tornou o construto central da presente investigação.

Posto isto, o escasso investimento na investigação da orientação para o trabalho tem trazido consigo consequências. De um modo geral tem conduzido à manutenção da controvérsia existente a respeito da operacionalização deste constructo, sobretudo, no que à sua dimensionalidade diz respeito (eg.: Cardador, 2008; Wrzesniewski et al., 1997). Por um lado, a questão sobre o número de dimensões, permanecendo na literatura a dúvida se de facto existem três dimensões (eg.: Bellah et al., 1985; Fossen & Vredenburg, 2014), cada uma correspondente às três orientações para o trabalho, ou se existem apenas duas dimensões ortogonais, sendo uma delas representada por dois polos opostos, nomeadamente, a orientação de emprego e a orientação de chamamento e, a outra dimensão representada pela orientação de carreira (eg.: Wrzesniewski et al., 1997). Adicionalmente, existem também autores que colocam em evidência a possibilidade da orientação para o trabalho se organizar em perfis misto e não apenas existirem em estados puros no indivíduo (eg.: Cardador 2008) como tem sido tratado até então. Ainda como consequência do baixo investimento na orientação para o trabalho verificou-se também, e contrariamente ao que acontece com o chamamento, um baixo investimento no que concerne às propriedades psicométricas das medidas existentes (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Duffy & Sedlacek, 2007; Yugo, 2006). Complementarmente, a clarificação da orientação para o trabalho e da sua dimensionalidade poderá apoiar na compreensão de alguns resultados ambíguos obtidos nas investigações sobre o chamamento, mas sobretudo beneficiar com o carácter potencialmente explicativo desta variável no que respeita ao comportamento organizacional. E, com tal, o primeiro grande objetivo geral da presente investigação é aumentar o conhecimento sobre a orientação para o trabalho contemplando as três orientações existentes.

Posteriormente, procurou-se, mais uma vez ir além do caminho que a literatura

atual tem seguido, para além de se focar no chamamento, as investigações têm, acima de tudo, se preocupado em relacionar a orientação para o trabalho com outras variáveis individuais, nomeadamente, o bem-estar físico e psicológico, a satisfação pessoal e profissional, a saúde mental, o vício de trabalho, o comprometimento, a proatividade, a escolha e desenvolvimento de carreira, etc. (e.g.: Cardador, Dane & Pratt, 2011; Duffy, Allan & Dik, 2011; Duffy & Sedlacek, 2007; Elangovan, Pinder & McLean, 2010; Hagmeier & Abele, 2013 e, Hazer & Ruch, 2012). A presente investigação procura, então, ir para além do nível micro, claramente o mais estudado e, procura relacionar a orientação para o trabalho com variáveis de nível organizacional, nomeadamente, os sistemas de recompensas.

Não obstante as controvérsias já identificadas a literatura tem sido inequívoca a salientar o facto de nem todos os indivíduos se moverem apenas por motivações financeiras (eg.: Bellah et al., 1985; Bunderson & Thompson, 2009; Morse & Weiss, 1955), tendo Bellah e colaboradores (1985), conceptualizado esta diferença por meio das diferentes orientações. Assim, cientes do poder explicativo da orientação para o trabalho, a presente investigação procura, também, enquanto segundo grande objetivo geral, estabelecer uma ligação entre este construto e a relação controversa entre as recompensas e o comportamento dos colaboradores.

As recompensas são componentes chave da relação entre colaborador e entidade empregadora (Armstrong, 2010), são usadas como uma ferramenta para orientar o comportamento e incrementar o desempenho, numa tentativa de atrair e reter os colaboradores mantendo-os satisfeitos e motivados (Rynes, Gerhart, & Minette, 2004). Este facto tem conduzido a uma vasta teorização e pesquisa sobre a temática (Williams et al., 2008).

Os sistemas de recompensas são compostos pelo pacote de recompensas intrínsecas e extrínsecas atribuídas a cada colaborador em contrapartida do trabalho prestado à organização. De acordo com Wood e Picarelli (1996) os principais objetivos de um sistema de recompensas prende-se com atração, retenção e motivação dos colaboradores. Mas, apesar deste objetivo claro a literatura tem demonstrado existir divergências no que respeita à relação entre as recompensas e o desempenho dos colaboradores, bem como entre as recompensas e a intenção de saída dos mesmos (Chang, Wang, Huang, 2013; Schreurs, Guenter, Schumacher, Emmerick & Notelaers, 2013).

Posta esta controvérsia, e tendo em conta que de acordo com a orientação para o



trabalho nem todos os indivíduos valorizam de igual forma cada uma das componentes de um sistema de recompensas (Vroom, 1964), uma vez que são conduzidos por motivações distintas, então será de esperar que cada uma destas componentes tenham um impacto distinto quer no desempenho, quer na intenção de saída dos colaboradores em função da sua orientação de trabalho.

Assim, e de forma mais detalhada a presente investigação abarca dois grandes objetivos gerais que contemplam diversos objetivos mais específicos.

Então, primeiramente, um dos objetivos gerais da presente investigação prende-se com a necessidade detetada de estudar analiticamente o construto da “orientação para o trabalho” em termos das suas 3 dimensões e, isto traduz-se nos seguintes objetivos específicos:

- ✓ Contribuir para a compreensão sobre a dimensionalidade da orientação para o trabalho, procurando perceber se esta se organiza, num modelo tridimensional como proposto por Bellah e colaboradores (1985) ou num modelo bidimensional com duas dimensões ortogonais como avançado por Wrzesniewski e colaboradores (1997).
- ✓ Perceber que relação existe, caso existe entre cada uma das orientações para o trabalho, procurando explorar e validar um modelo interno da orientação para o trabalho;
- ✓ Partindo dos objetivos anteriores, e daquilo que surgiu na análise empírica, apresentar uma proposta conceptual sobre a organização da orientação para o trabalho em perfis, testando empiricamente o modelo proposto;
- ✓ Estudar a distribuição da amostra pelas diferentes orientações para o trabalho, bem como, pelos perfis anteriormente identificados.

O segundo objetivo geral da presente investigação, tal como já referido, trata-se de perceber qual o papel da orientação para o trabalho na relação entre o sistema de recompensas e o comportamento dos indivíduos em contexto laboral, transpondo-se este nos objetivos específicos de seguida apresentados:

- ✓ Perceber a preferência por tipo de recompensas em função da orientação para o trabalho;
- ✓ Estudar de que forma a orientação para o trabalho pode mediar a relação entre o sistema de recompensas e o comportamento dos colaboradores, tendo-se selecionado como critério de eficácia do sistema de recompensas

a intenção de saída dos colaboradores.

Esta investigação apresenta-se como pertinente quer para o campo de estudo do significado do trabalho e, mais especificamente da orientação para o trabalho, mas também para os sistemas de recompensas. Torna-se, então, pertinente na medida em que pretende aumentar o conhecimento disponível e gerar teoria sobre a orientação para o trabalho, uma vez que esta pode constituir-se como relevante para a compreensão da variabilidade do comportamento dos indivíduos em contexto organizacional (eg.: Cardador, 2008) e, existem dimensões que têm sido negligenciadas em favor do chamamento (eg.: Duffy & Dik, 2013). Por outro lado, torna-se pertinente ao abordar um tema que tem reunido o interesse e preocupação de investigadores e gestores (eg.: Bwowe & Marongwe, 2018; Lee, Hom, Eberly, Li & Mitchell, 2017), a intenção de saída dos colaboradores e a sua relação com o sistema de recompensas. Esta preocupação com a saída voluntária dos colaboradores tem fundamentos económicos, pois representa elevados custos, diretos e indiretos, extremamente elevados para as organizações (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). Pelo que têm sido estudados diversos fatores antecedentes da intenção de saída, de entre os quais as recompensas. E apesar desta relação estar bem documentada na literatura, esta é bastante ambígua, pelo que se reconhece a importância de encontrar variáveis intermédias que expliquem a sua variabilidade. Como tal, a presente investigação pretende contribuir para melhorar a compreensão desta relação ao introduzir na equação a orientação para o trabalho como variável intermédia ou mediadora.

Para finalizar esta breve introdução, apresenta-se em seguida um *roadmap* da investigação e do presente documento.

Este trabalho tem início com uma revisão da literatura que abarca os temas centrais à investigação, nomeadamente, o significado do trabalho, os sistemas de recompensas e a intenção de saída dos colaboradores. Cada uma destas temáticas corresponde a uma secção distinta do capítulo II do presente documento e, em cada uma destas secções é realizada uma síntese crítica da temática em causa, bem como apresentadas as lacunas ou controvérsias existentes na literatura e que nos permitem fundamentar a pertinência da investigação. Esta revisão começa, então, com o tema central a toda a investigação, o significado do trabalho e a teoria da orientação para o trabalho. Seguindo-se, depois, a revisão crítica dos sistemas de recompensas e por fim, a revisão sobre a intenção de saída dos colaboradores.

No capítulo III do presente documento podemos encontrar as opções metodológicas e design da investigação, sendo que neste capítulo são apresentados os paradigmas vigentes na investigação e que são como que a sua base estrutural e, que foram tidos em conta como fio condutor para o design de cada um dos estudos realizados.

Posteriormente, foram elaborados dois capítulos que dizem respeito aos estudos realizados ao longo da investigação aqui apresentada. No capítulo IV podemos encontrar estudos conceptuais e no capítulo V um conjunto de estudos empíricos. No que concerne ao capítulo IV, este é composto por três estudos conceptuais. Estes estudos emergiram naturalmente através da revisão crítica da literatura a respeito da orientação para o trabalho. O primeiro estudo surgiu da relação percecionada entre a orientação para o trabalho e o contexto social e económico de crise, mais especificamente o corte de recompensas. Pode considerar-se que este foi o modelo conceptual que abriu portas a toda a investigação empírica realizada e apresentada no capítulo V. Posteriormente, o segundo estudo surgiu, ainda, na senda da crise económica e financeira que avassalou a Europa em geral e Portugal mais especificamente, o que conduziu, para além dos cortes já referidos e tratados no primeiro estudo conceptual, a inúmeros despedimentos, ou seja, a um recurso exaustivo ao *downsizing* organizacional. Este segundo estudo, apresenta, então, um modelo que propõe uma relação entre o *downsizing* organizacional e a intenção de saída dos colaboradores, mediada pela orientação para o trabalho. Por fim, profundamente submersos e fascinados na e pela literatura da orientação para o trabalho, bem como rendidos aos diversos estudos sobre o chamamento e, principalmente, aos que apresentam a dualidade entre o “lado negro” e o “lado rosa” da sua vivência, o terceiro estudo apresenta um modelo conceptual que relaciona o chamamento com o talento e com o vício de trabalho procurando apresentar uma tentativa de explicação teórica para a incongruência detetada na literatura. Antes de apresentar os três estudos empíricos realizados à posteriori é importante referir que o primeiro estudo conceptual teve seguimento em termos dos estudos empíricos. Apesar de terem sido desenhados três modelos conceptuais sentiu-se a necessidade de diminuir o escopo da investigação sob pena da dimensão penalizar a qualidade do mesmo. Assim, focou-se apenas os objetivos gerais acima definidos e, como já referido, para além do aprofundar o conhecimento relativo à orientação para o trabalho e às suas dimensões, procurou-se estudar a sua relação com o sistema de recompensas. Além disso, apesar do primeiro modelo conceptual basear-se no contexto de crise económica e financeira focando os cortes

salariais, o afastamento temporal entre a recolha dos dados e ao auge da crise, bem como a dificuldade de recolher dados em organizações afetadas por este contexto conduziu a que na parte empírica desta investigação, a crise e os cortes salariais, não fossem tidos em conta. Dos três estudos conceptuais, um deles encontra-se submetido e aceite para publicação em revista com *peer review*, os restantes dois encontram-se igualmente submetidos.

No que respeita aos estudos empíricos, o capítulo V comporta três estudos distintos. O primeiro estudo empírico não decorre de nenhum dos objetivos gerais propostos, mas sim, da evidente necessidade de medir a orientação para o trabalho com base num instrumento com bons indicadores de fiabilidade, algo que não se detetou na revisão de literatura levada a cabo. Então, o primeiro estudo empírico é um estudo misto onde se apresenta a construção e estudo psicométrico de um questionário de orientação para o trabalho. O segundo estudo aqui apresentado, é um estudo quantitativo e foi dividido em quatro etapas distintas, sendo que cada uma destas etapas corresponde a diferentes análises que serviram objetivos específicos também eles distintos. A primeira etapa visa o estudo da dimensionalidade e modelo interno da orientação para o trabalho o que corresponde ao primeiro e segundo objetivo específico do primeiro objetivo geral da presente investigação. A segunda etapa compreende o estudo da distribuição da orientação para o trabalho na população em estudo, de acordo com as diversas variáveis sociodemográficas e profissionais tidas em conta, correspondendo, portanto, a parte do quarto objetivo específico do primeiro objetivo geral. A terceira etapa corresponde também a parte do quarto objetivo específico do primeiro objetivo geral, mas também ao terceiro objetivo específico do mesmo objetivo geral. Este compreende o estudo dos perfis de orientação para o trabalho e da sua distribuição. Ora, a quarta e última etapa deste segundo estudo empírico corresponde já ao segundo objetivo geral e procura perceber qual a preferência de cada indivíduo sobre as recompensas atendendo à sua orientação para o trabalho. Cada uma destas distintas etapas está dividida em apresentação de um racional teórico que fundamenta detalhadamente a pertinência da sua execução, os resultados obtidos e ainda uma breve discussão e conclusão sobre essa análise. Por fim, o terceiro estudo empírico, e último do capítulo V, decorre quase diretamente do modelo apresentado no primeiro estudo conceptual, não atendendo, como referido anteriormente, aos cortes salariais. Adicionalmente, e mais uma vez com o objetivo de cingir o escopo da investigação também se diminuíram as variáveis dependentes e em vez de se atender

ao desempenho, intenção de saída e comportamentos de retirada como proposto nesse primeiro modelo conceptual, recorreu-se apenas à intenção de saída como critério de medida da eficácia dos sistemas de recompensas. Este estudo contribuiu para a concretização do último objetivo específico anteriormente apresentado. O primeiro estudo empírico encontra-se publicado em revista científica com *peer review*, enquanto parte do segundo (estudo da dimensionalidade e do modelo interno da orientação para o trabalho) encontra-se submetido e aceite na mesma revista que o anterior. Os restantes encontram-se em fase de produção do artigo científico.

Por fim, o capítulo sexto e último deste documento visa apresentar uma discussão geral sobre os resultados conjuntos encontrados nos diversos estudos contextualizando-os e refletindo sobre as suas conclusões, limitações e implicações a nível teórico e metodológico, mas também para a praxis organizacional.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA**

Este segundo capítulo, tal como descrito anteriormente e como o próprio nome indica procura apresentar uma breve revisão crítica da literatura incidindo nos principais constructos em análise ao longo da presente investigação. Como tal, divide-se em 3 subcapítulos, cada um deles dedicado a apresentar o estado da arte sobre cada um desses mesmos constructos. O primeiro subcapítulo destina-se, então, a apresentação do constructo central a toda a investigação, o significado do trabalho e mais especificamente ao modelo tripartido de orientação para o trabalho proposto por Bellah e colaboradores (1985). Posteriormente, o segundo subcapítulo abarca os sistemas de recompensas, a sua evolução e implicações para o comportamento dos indivíduos em contexto laboral. E por fim, atendendo, então, ao grande objetivo da presente investigação, o último subcapítulo trata da intenção de saída dos colaboradores entendendo-a e assumindo-a como um elemento chave de análise da eficácia dos sistemas de recompensas.

### **2.1. O Significado do Trabalho**

#### **2.1.1. Evolução Histórica do Trabalho**

O fenómeno do trabalho tem sido analisado nas mais diversas perspetivas, incluindo da perspetiva antropológica, social, económica, histórica e psicológica. Contudo, e apesar das diferenças evidentes entre as distintas conceptualizações, até pela natureza das abordagens, tem sido encontrada unanimidade na assunção de que o trabalho é uma atividade de ordem social, sendo que alguém que o exerça pode ser chamado de cidadão e faz parte de um sistema organizado (Caraballo, 2017)

Além disso, o trabalho tem passado por tantas mutações que se torna impossível falar deste conceito sem o contextualizar no seu tempo histórico e cultural. Como tal, determinar se uma qualquer atividade é trabalho ou lazer está intrinsecamente ligado às condições temporais, espaciais e culturais existentes (Grint, 1998).

A cronologia da história do trabalho acompanha aquela que é a história da humanidade e da civilização, pelo que para chegarmos ao seu início temos de fazer uma viagem no tempo até à pré-história (Jaccard, 1960). Começemos esta viagem pela Era ou

Idade de Ouro, o início da Humanidade, uma Era percebida como um estado ideal marcado pela paz e pela prosperidade. Neste período da história os solos eram tão férteis que mesmo sem intervenção humana asseguravam uma colheita suficientemente abundante para garantir a alimentação da Humanidade (LeFranc, 1988). Podemos então considerar que o trabalho não surge desde o início da história, nesta fase o Homem vivia daquilo que a natureza lhe dava, não existia ou não se considera ter existido neste período qualquer atividade de trabalho como o consideramos e percebemos atualmente.

Contudo, não tardaram a surgir avanços e mudanças, inconformado por natureza, o Homem não se limitou simplesmente a viver daquilo que as terras lhes proporcionavam, e é exatamente a partir desse momento que se considera ter começado a existir atividades que possam ser designadas de trabalho. Vários historiadores, antropólogos e arqueólogos encontraram indícios de que ainda antes da Era ou Idade da Pedra, o Homem se tornou caçador tendo começado a construir as suas primeiras armas de caça ainda em madeira e osso. Tornou-se caçador, não por motivos recreativos, mas acima de tudo como uma forma de trabalho que lhe garantia a sua subsistência por via da alimentação (LeFranc, 1988). Encontramos aqui, então, a primeira forma de trabalho, nomeadamente a caça. Mas não só, já na Idade da Pedra, o estudo da evolução das suas armas, principalmente, da evolução dos Bifaces, primeiras armas de pedra, permitiram a diversos investigadores considerar que existiam verdadeiras oficinas de fabrico destas, o que conduziu a que LeFranc (1988) se questionasse se estaríamos perante uma primeira divisão do trabalho uma vez que podemos encontrar diferentes formas de trabalho, nomeadamente caçadores e produtores de “armas” (possíveis artesãos). Mas as transformações não ficam por aqui e esta divisão vai tornando-se cada vez mais evidente e diversificada à medida que os ofícios vão aumentando. O Homem não só utilizava os animais que caçava para consumo alimentar como começou, também, a utilizar as suas peles para se cobrir. Aparecem também as primeiras joias, especialmente em osso, e surgiram os primeiros artistas descobertos pelas suas “obras” gravadas nas paredes das cavernas (pinturas rupestres fortemente marcadas pelas preocupações religiosas). Também neste período surgiu a indústria química, o Homem descobriu os corantes naturais e começou a tingir as peles com que se cobria (LeFranc, 1988).

O avanço foi rápido e foi ainda no paleolítico que o Homem conheceu o fogo. Primeiramente, aprendeu a controlar o fogo natural, proveniente quer de raios que

incendiavam árvores, quer dos vulcões em atividade. Posteriormente, aprendeu também a produzi-lo. Utilizava o fogo para se aquecer, para se iluminar e também para confeccionar os primeiros alimentos. Aperfeiçoou as suas técnicas de caça e iniciou também a pesca. Mas o grande desenvolvimento deu-se na passagem ao Mesolítico. O Homem começou a abandonar os seus hábitos nómadas e a fixar-se, pelo que é neste período que assistimos ao desenvolvimento da “indústria de construção”. De acordo com alguns vestígios foram “edificadas” cabanas redondas junto às margens de rios que parecem ter estado organizadas e agrupadas por forma a configurarem aldeias e até cidades. Esta mudança marca uma clara diferença no modo de vida do Homem, o abandono das tradições nómadas obriga-os a ir mais além. Os seus novos hábitos sedentários esgotam os recursos que a natureza de forma natural e espontânea lhes proporciona pelo que surge a necessidade de deixar de ser meros coletores e caçadores e passar a cultivar o seu alimento aproveitando a fertilidade dos solos em que se instalaram. Entra-se, então, no Neolítico, Era na qual se inicia a agricultura. O Homem aprende a trabalhar os campos agrícolas, construindo ferramentas adequadas a esse trabalho. Mas não só. Aprendeu a domesticar os animais, nomeadamente, o cão, o cavalo, o boi, o carneiro, a cabra e o porco. Temos aqui o início da pecuária. Esta nova forma de vida e hábitos passou a ser retratada na arte, nomeadamente, na arte rupestre. Por exemplo em Espanha, Cogol, pode ser observada uma pintura na qual foi retratada uma “camponesa” a mugir uma vaca. Teve início, também, o desenvolvimento de ferramentas para trabalhar o que se produz, passando o Homem, por exemplo, a ser capaz de moer o trigo e fazer o pão. Iniciou-se também a “indústria têxtil”, o Homem começou a cultivar o linho, tendo criado ferramentas para o fiar e tecer. Passou não só a utilizar os tecidos para o vestuário, mas também para produzir redes de pesca e joalheria. Mas o Neolítico foi próspero em mudanças, e foi também nesta época que se iniciou o comércio, realizando-se a trocas tanto de matérias-primas como daquilo que se produzia/fabricava (LeFranc, 1988). Ou seja, estamos perante as primeiras formas, mesmo que ainda rudimentares, de sociedade nas quais o trabalho serve o objetivo da subsistência.

Nestas primeiras sociedades tradicionais perguntar porque é que trabalhavam seria o mesmo que questionar porque é que tentavam manter-se vivos. O trabalho tinha como função clara a existência e a sobrevivência da vida humana (Parker & Smith, 1976). Numa fase inicial todos executavam qualquer trabalho, contudo com a evolução das sociedades



e com o aumento da diversidade dos ofícios, começou a assistir-se à especialização de algumas tarefas. Além disso, a ideia de que o trabalho corresponde a uma pena, a um castigo ou maldição remonta também ao início da sua história. Os hábitos sedentários não se instalaram em simultâneo em todas os povos. O que significa que nómadas e sedentários foram contemporâneos, estas diferenças de hábitos e rotinas levou a que os nómadas e caçadores não tivessem a mesma noção de trabalho que os povos sedentários agrícolas, e como tal menosprezavam e ridicularizam o trabalho agrícola realizado pelos povos sedentários (Jaccard, 1960).

Avancemos para uma Era mais próxima, mas ainda assim bastante longínqua, três mil anos antes de Cristo, a história continua agora nas margens do Nilo, época dos faraós no antigo Egipto. Época de forte evolução no que respeita a divisão e especialização do trabalho. Podemos estar perante a primeira verdadeira forma de sociedade fortemente estratificada e hierarquizada. Esta hierarquia possui desde escravos, vulgarmente prisioneiros de guerra, até ao Faraó, autoridade máxima e absoluta na sociedade. Contudo, a diferença entre escravos e homens livres no antigo Egipto não era assim tão clara e o sentido de liberdade em nada se comparava ao que temos atualmente. Todas as terras pertenciam ao Faraó e, portanto, as classes dominantes, como escravos, camponeses e artesãos eram obrigados a sustentar a elite. No antigo Egipto, quer o trabalho quer todas as outras valências da vida humana decorriam ao ritmo do Nilo, os solos férteis permitiram o grande avanço na agricultura, mas também se observaram avanços significativos no que diz respeito ao artesanato, comércio e construção (LeFranc, 1988). Continuou-se a assistir a um descrédito do trabalho manual, como o agrícola ou o artesanato, realizado apenas pelas classes inferiores (Jaccard, 1960).

Segue-se agora para a Grécia Antiga, onde nem sempre o trabalho e nem todo o trabalho foi olhado com desdém ou como uma maldição como tantas vezes se refere. Na Grécia Homérica, assistiu-se a forte especialização do trabalho, assumindo-se também responsabilidades diferentes e trabalhos distintos para homens e mulheres, tradição que na verdade já decorria desde os povos primitivos, mas só agora se tornava evidente e regra. Aos homens cabia o trabalho exterior como o cultivo, a pecuária e a guerra. E à mulher, os trabalhos interiores, de casa ou domésticos, como o cuidado com as crianças, a alimentação e o vestuário. Nesta época não se encontram registos de qualquer lado negativo ou desprezível do trabalho. Contudo, com a passagem à Grécia Arcaica e devido

à forte evolução social que aí aconteceu surgiram novos preconceitos. Esta evolução social levou a uma nova estratificação que condicionou o acesso de alguns (*Thétas*) aos direitos políticos. Foram afetados sobretudo artesãos e camponeses que viram as suas condições de vida degradarem-se e alguns passaram mesmo à condição de servos, classe intermédia entre o homem livre e o escravo, entre o cidadão e não cidadão. Tendo-se, então, desenvolvido novamente o preconceito sobre o trabalho manual não agrícola. Este desdém advém de ideias como a de que toda a atividade que disforme o corpo deixa a mente feia. Surge claramente a distinção entre o trabalho de corpo e o trabalho de mente, ou seja, o manual e o intelectual, considerando-se o que manual acabaria por prejudicar o raciocínio uma vez que brutalizava a mente. O trabalho agrícola não era alvo deste desprezo por ser considerada uma atividade que assegura a independência (Jaccard, 1960; LeFranc, 1988; Parker & Smith, 1976).

Com a queda e ruína das civilizações antigas, bem como com a emergência das religiões bíblicas como o judaísmo e o cristianismo, operaram na sociedade mudanças que levaram a reestabelecer uma atitude positiva sobre o trabalho tal como acontecia antes da Grécia de Platão e Aristóteles.

A ideia do trabalho como um castigo ou punição existiu ainda nos inícios do cristianismo, inclusive, algumas passagens do livro sagrado ajudam a fomentar e a sedimentar estas filosofias enraizadas desde as civilizações antigas (Parker & Smith, 1976). Por exemplo, uma celebre passagem bíblica ajuda a reforçar esta ideia de maldição: “A terra será maldita por tua causa; dela tirarás com esforço o teu sustento todos os dias da tua vida. Ela te produzirá espinho e abrolhos; comerás o pão com o suor do teu rosto até que te tornes na terra de onde foste tomado” (Bíblia (Génesis) 3:17-19). Originalmente, então, o cristianismo olhava para o trabalho como uma penitência pelo pecado original. Contudo o luteranismo e o calvinismo, apesar de não introduzirem um valor intrínseco conferido ao trabalho, deram-lhe um carácter mais positivo ao atribuir-lhe um objetivo digno. Quer Luteranos, quer acima de tudo os Calvinistas consideraram que mais do que qualquer reza ou devoção, a salvação da alma seria consagrada através do trabalho. O trabalho seria, então, o caminho ideal para a redenção ou salvação.

O calvinismo é um movimento religioso com raízes na reforma protestante, aceita a existência de um Deus soberano e defende o sentido de predestinação. Para o calvinismo

o luxo, os prazeres e a diversão consistiam em ofensas e obstáculos à glorificação de Deus. Partindo então, da ética protestante os calvinistas tornaram-se extremamente labutadores, encarando o trabalho como uma forma de glorificação a Deus através da sua contribuição para a prosperidade e sucesso da vida terrena. O ocioso passou a ser repudiado e mal visto na sociedade. De acordo Max Weber (2018) esta doutrina abre caminho uma mudança radical no mundo do trabalho. Existe uma verdadeira inversão de valores, o trabalho deixa de ser considerado indigno ou visto como um castigo ou como uma punição, o que passar a ser moralmente condenável é o ócio, o gozo da riqueza ou dos prazeres mundanos, “pois “o descanso eterno dos santos” está no Além; na Terra o homem, para se assegurar do seu estado de graça, “tem que fazer valer as obras daquele que o enviou, enquanto for dia”” (Weber, 2018; p.147). Assim, o trabalho passar a visto como fruto de um chamamento ou apelo divino, passando a olhar-se para a o dever ou obrigação moral do indivíduo como associado aos cumprimentos dos seus deveres nos assuntos seculares. Ou seja, o trabalho é colocado ao serviço da utilidade social proporcionando a glorificação a Deus.

Max Weber (2018) defende que a exaltação da doutrina calvinista, bem como o seu enraizamento em alguns países ocidentais, combinado com outros fatores ou acontecimentos históricos, foi a porta de entrada do capitalismo moderno no ocidente. Ou seja, por outras palavras, para o autor a doutrina calvinista foi impulsionadora do pensamento capitalista.

O capitalismo coloca no trabalho foco que vai para além do materialista e leva-nos a acreditar que todas as pessoas trabalham apenas para acumular riqueza, o que transpõe a versão de olhar o trabalho como um meio para satisfazer as suas necessidades. Nas palavras de Weber (2018, p. 42) “A finalidade da vida do Homem é ganhar dinheiro, ganhar dinheiro deixa de ser um meio para o homem satisfazer as suas necessidades materiais”, passando a ser um fim a si mesmo.

Em suma, tal como podemos constatar através da leitura do presente capítulo podemos perceber que a forma como as sociedades têm olhado para o trabalho e como este tem sido acoplado no seu dia-a-dia foi sendo diferenciado ao longo da história da humanidade. Neste mesmo sentido, o significado que cada indivíduo tem atribuído ao seu trabalho, também tem sido diferenciado, e contrariamente ao que poderia ser espectável

de acordo com a visão negativa do trabalho, ou pelo materialismo associado ao capitalismo, o trabalho parece apresentar funções psicológicas que muito se estendem para além da salvação ou de ser um meio para atingir as necessidades básicas e materiais. No ponto seguinte deste capítulo iremos apresentar uma revisão sobre as teorias do significado do trabalho, tentando resumidamente espelhar a forma como o trabalho é uma fonte variada de significados que de forma clara influenciam o comportamento dos indivíduos em contexto laboral.

### 2.1.2. O Significado do Trabalho

Nas sociedades capitalistas o trabalho configura-se como o elemento de excelência através do qual os indivíduos estruturam o seu tempo quotidiano (Jahoda, 1987), mas também através do qual estabelecem as suas relações interpessoais (Blanch, 2002). Ou seja, o trabalho pode consolidar-se como uma atividade crucial para a criação de uma identidade pessoal, mas também, uma atividade central e instrumental que gera um estado ideal para aceder aos desafios do capitalismo (Rodrigues, Barrichello, Bendassolli & Oltramari, 2018).

O trabalho assume um papel central na vida da maioria das pessoas e, como tal, cada vez mais a escolha de uma atividade profissional não passa apenas pelas recompensas económicas, mas também pela gratificação e pelo significado pessoal e social que daí possa advir. Apesar do trabalho desempenhar um papel significativo na vida da maioria dos indivíduos, o significado psicológico que lhe é atribuído varia entre os indivíduos (Fossen & Vredenburg, 2014). De acordo com Ortiz e Jaimes-Osma (2012) existem três áreas da vida das quais é mais fácil extrair significado: o confronto com um destino adverso e sofrimento, o amor e o trabalho. Além disso, cerca de um terço da vida de um adulto é passado a trabalhar (Sharabi, 2017), sendo fácil compreender que o trabalho é, então, uma das áreas da ação humana de onde as pessoas mais extraem significado. É através do trabalho que as pessoas constroem a sua identidade e a sua integração cultural, mas também através do qual procuram encontrar dignidade e um meio para a liberdade social (Bendassolli & Tateo, 2018). O trabalho é a área de ação humana para a qual o Homem mais se prepara, na qual mais cresce e de onde advém muita da sua realização pessoal (Ortiz & Jaimes-Osma, 2012) adicionalmente é através do trabalho ou

dos cargos profissionais que se ocupa que se constroem “rótulos” cruciais para o prestígio social do indivíduo (Grint, 1998).

O Significado do trabalho tem sido um constructo estudado pelo menos desde os anos trinta do século XX até à atualidade, sobretudo devido ao seu carácter dinâmico e mutável. Ou seja, o significado do trabalho é subjetivo e um construto em constante transformação. Está intrinsecamente ligado à lógica histórica, social, psicológica e económica do contexto (Caraballo, 2017). Talvez seja por este facto que a natureza e significado do trabalho nas sociedades futuras tem sido um tema que tem dividido opiniões de pensadores ecológicos, socialistas, utópicos e romancistas desde a revolução industrial (Foster, 2017).

Na verdade, o significado que o trabalho ocupa na vida das pessoas tem sofrido drásticas mudanças ao longo da história da humanidade (Bauman, 1998), acompanhando o contexto social, religioso e económico. Em parte, o significado do trabalho é uma construção social da realidade (Quintanilla, 1991). Ora, contextualizado num quadro de profundas e constantes mudanças ao nível político, social, económico e tecnológico como o atual, perceber porque é que trabalham as pessoas, qual o significado ou significados que são atribuídos ao trabalho revela-se hoje de extrema importância. Acima de tudo, porque como defendido por Quintanilla (1991) a literatura tem produzido diversas e fortes evidências de que há uma relação direta entre o significado que os indivíduos atribuem ao seu trabalho e o seu comportamento enquanto trabalhadores. Ou seja, será de esperar que os diferentes significados despoletem comportamentos e atitudes também eles distintos.

O significado do trabalho refere-se, então, à função que o emprego remunerado serve para as pessoas. Este significado é um conceito dinâmico, pelo que o mesmo indivíduo pode extrair significados diferentes em momentos temporalmente distintos. Este pressuposto sugere que o significado do trabalho não é determinado por características fixas de personalidade de um indivíduo, mas sim construído através da interação das estruturas sociais e das preferências pessoais (Anuradha, Srinivas, Singhal & Ramnarayan, 2014).

Antes de avançarmos para o modelo de significado do trabalho escolhido para a presente investigação, importa primeiramente apresentar uma resumida distinção entre o

conceito de significado do trabalho e o conceito de trabalho significativo e, posteriormente, fazer uma resumida retrospectiva sobre a evolução do estudo do significado trabalho.

É, então, importante realçar a distinção entre significado do trabalho (*meaning of work*) e trabalho significativo (*meaningfull work*). Por muitas vezes estes conceitos surgem na literatura como se de o mesmo se tratasse. Por forma a contribuir para o esclarecimento sobre a distinção entre estes dois construtos, Steger, Dik e Duffy (2012) esclareceram que o significado do trabalho diz respeito aquilo que o trabalho significa para a pessoa, enquanto o trabalho significativo diz respeito ao trabalho que é positivamente gratificante e significativo. Ou seja, o trabalho significativo será um tipo de significado extraído do trabalho, e não sinónimos como por algumas vezes são tratados

Relativamente à retrospectiva sobre o estudo do significado do trabalho, seria impossível começá-la sem iniciar por um dos mais relevantes e incontornáveis clássicos da psicologia organizacional sobre a temática, o estudo intitulado “*The Function and Meaning of Work and the Job*” de Nancy Morse e Robert Weiss datado de 1955. Importa também, e primeiramente, contextualizar o momento socio económico em que o estudo surgiu. O estudo surgiu no pós-segunda guerra mundial, um período caracterizado por crescimento económico sem precedentes vulgarmente denominado de anos dourados do capitalismo que assentava em políticas de pleno emprego. Enfatiza-se a forte industrialização deste contexto histórico e o facto de o trabalho ser olhado como um simples meio para o fim de ganhar a vida. Os autores (Morse & Weiss, 1955) justificaram a relevância do estudo argumentando que se o trabalho remunerado cumprisse apenas uma função económica como se poderia justificar os efeitos negativos da reforma e desemprego para os indivíduos mesmo quando mantém um rendimento mensal adequado às suas necessidades. Partindo, então, da ideia de que o trabalho representará mais do que um meio para atingir um fim, realizaram uma investigação com uma amostra norte americana com 401 homens. A investigação começava pela pergunta: se existisse a possibilidade de receber dinheiro suficiente para viver confortavelmente sem ter de trabalhar, pensa que continuaria a trabalhar ou não. Apenas 20% dos participantes admitiram deixar de trabalhar. O que significa que 80% continuaria a trabalhar mesmo que não tivesse necessidade económica para o fazer. No que respeita aos motivos por que continuariam a trabalhar muitos evocam razões positivas para o fazer, por exemplo,

consideram que podem disfrutar do seu trabalho, que estes lhes proporcionam um elevado sentimento de autorrespeito, justifica a sua existência, permite a sua relação com outras pessoas e faz bem para a saúde. Mas existem ainda alguns motivos que foram apresentadas pela negativa, ou seja, trabalham para não se sentirem inúteis ou perdidos e porque poderiam ficar ociosos e aborrecidos. Os autores (Morse & Weiss, 1955) verificam ainda que a ideia de permanecer ou não a trabalhar, mesmo quando não é economicamente necessário, está relacionado quer com a idade dos participantes quer com nível de formação ou especialização dos inquiridos. Ou seja, verificaram, por exemplo, no grupo de participantes com idades compreendidas entre os 21 e os 31 anos a percentagem de participantes que continuaria a trabalhar subia para 90%, enquanto que em participantes perto da idade da reforma, entre os 55 e os 64 anos esta percentagem diminuía significativamente para os 61%. Além disso, verificaram que 86% dos trabalhadores profissionalizados ou especializados continuariam a trabalhar, enquanto entre os trabalhadores não especializados ou qualificados apenas 58% continuaria a trabalhar. Morse e Weiss (1955) concluíram que o trabalho remunerado, para a maioria das pessoas, ocupa outras funções que não a meramente económica ou de subsistência. Adicionalmente, o seu significado pode, também, ser diferente em função da classe ou categoria social os colaboradores.

Exatamente na mesma linha de investigação, Robert Vecchio (1980), 25 anos depois, revisitou o estudo de Morse e Weiss (1955), a sua motivação adveio do facto de diversos teóricos (eg.: McClelland, 1971) argumentarem que o valor atribuído ao trabalho teria diminuído nas últimas décadas. Vecchio (1980), partiu da mesma pergunta que o estudo anterior e inquiriu 1099 homens. O autor verificou que a percentagens de homens que continuariam a trabalhar tinha diminuído significativamente. Dos participantes inquiridos 72.2 % indicaram que continuariam a trabalhar mesmo não sendo economicamente necessário enquanto que, 27.8% admitia que nas mesmas circunstâncias deixaria de trabalhar. Estes dados, de acordo com o autor (Vecchio, 1980) permitem concluir que existe diferenças relativas às motivações ou orientações da força de trabalho dos anos 50 e dos anos 70, inclusive e tal como argumentado por outros autores no sentido de diminuição do significado do trabalho. Mas ainda assim, a leitura dos resultados parece permitir afirmar que existem outros significados e motivações na base do trabalho que não a mera necessidade económica ou função instrumental.



Kaplan (1985), pouco tempo depois, quis verificar se de facto as pessoas ao ganharem uma boa quantia financeira que lhes permitisse não trabalhar continuariam a trabalhar tal como afirmavam. Num estudo com 576 vencedores da lotaria o autor verificou que de facto, apenas 11% dos participantes deixaram efetivamente de trabalhar. Kaplan (1985) demonstrou, ainda, que a decisão sobre o continuar a trabalhar ou não era influenciada pela formação e tipo de profissão em que os respondentes ocupavam quando ganharam na lotaria. No mesmo sentido e já em 2004, Harpaz, Arvey e Liao (2004) apresentaram um estudo realizado, também, com vencedores da lotaria. Primeiramente, os autores verificaram que a taxa de resposta nesta população era muito baixa, cerca de 15%, pelo que contaram apenas com 117 participantes que tinham ganho em média US \$3.63 milhões. Os autores verificaram, então, que 14.6% dos inquiridos deixaram de trabalhar após ter ganho a lotaria, adicionalmente 63% continuaram a trabalhar a tempo inteiro na empresa onde já se encontravam e 3% mudou de empresa. Adicionalmente verificaram também que 10% tornaram-se empreendedores e abriram um negócio próprio. Outros mantiveram-se a trabalhar, mas apenas em part-time.

Os estudos intensificaram-se e mais do perceber que o trabalho ocupava mais do que uma função financeira na vida dos indivíduos, sentiu-se a necessidade de perceber que outros significados existiam. Pelo que começaram a surgir na literatura algumas explicações e/ou modelos de significado do trabalho.

Nesta procura por significados alternativos Jahoda (1987), por exemplo, definiu 5 funções essenciais do trabalho não relacionadas com a sua instrumentalidade financeira: a) contribuir/ impor uma estrutura de tempo; b) promover relações intrapessoais com pessoas externas ao grupo família; c) vincular o indivíduo a metas e propósitos; d) proporcionar e/ou clarificar status e identidade social; e) requer uma atividade regular e quotidiana.

Apesar de terem começados nos anos 30, a grande intensificação do estudo sobre o significado do trabalho aconteceu durante a década de 1980 (Heleno, Borges & Agulló-Tomás, 2018). Ainda nos fins dos anos 80 do século XX uma equipa de investigadores de diversos países fundou a “*The Meaning of Working International Research Team*” (MOW) e defendiam que esta temática seria relevante uma vez que a eficácia, a qualidade e a produtividade do trabalho do colaborador estaria, em certa medida, dependente do



significado que este atribui ao trabalho (Akin & Loerh, 1988). Para Sievers (1986) ao não se ter em conta o significado pessoal atribuído ao trabalho corresse o risco de criar uma clivagem entre o trabalho e o seu significado e daí poder perder-se o conhecimento sobre a sua verdadeira fonte de vitalidade. Ao longo de 7 anos a equipa MOW (1987) inquiriu cerca de 15000 indivíduos de 8 países diferentes e definiu o significado do trabalho como um constructo psicológico, dinâmico e multidimensional, onde são relevantes as crenças, a experiência dos indivíduos em contexto organizacional e o valor que o próprio indivíduo e o grupo de pertença atribuem ao trabalho. Os autores propuseram ainda que o significado do trabalho se extrai tanto pela experiência individual como pelo contexto organizacional e ambiente social onde o indivíduo se move (MOW, 1987).



Figura 1: Componentes do Modelo MOW.

Esta equipa de investigadores partiu do pressuposto de que o trabalho é um domínio na experiência Humana, quer seja pessoal ou social e, tem uma relevância histórico-filosófica. Além disso, e exerce um impacto considerável sobre o comportamento das pessoas enquanto trabalhadores, ou seja, em contexto laboral. A equipa MOW (1987) definiu significado numa base sociológica e psicológica, apresentando um modelo heurístico e caracterizando o significado do trabalho como um conceito multidimensional que contempla em si cinco dimensões (Figura 1). O trabalho é, então, conceptualmente definido em função de cinco dimensões ou constructos, nomeadamente, a centralidade do trabalho como vital, os resultados de trabalho

valorizados, a importância dos objetivos de trabalho, identificação com o trabalho e as normas sociais.

A centralidade do trabalho diz respeito a olhar para o trabalho como ocupando um papel vital na vida global do indivíduo. Assim, este conceito refere-se ao grau no qual o trabalho ocupa uma posição central na vida de um indivíduo num determinado período (MOW, 1987). De uma forma geral, nos vários estudos realizados em que esta variável foi operacionalizada e medida verificou-se que o trabalho é sem qualquer dúvida a área de vida mais importante, logo a seguir à família, tendo-se verificado este padrão nos diferentes países ao longo do tempo (Sharabi e Harpaz, 2007). Destaca-se apenas os resultados obtidos na china no final dos anos 2000 que foram ao encontro dos já obtidos no início dos anos 80 no japão, nas quais os investigadores perceberam que existia uma inversão quando comparado com a população dos restantes países, ou seja, nestes casos o trabalho aparecia mesmo como o mais importante, relegando para segundo plano a família e só depois as restantes atividades (MOW - *International Research Team*, 1987). A segunda componente deste modelo, resultados de trabalho valorizados, operacionaliza-se na procura das recompensas que os indivíduos mais valorizam no seu trabalho (MOW - *International Research Team*, 1987), nomeadamente, status e prestígio, rendimento, ocupação de tempo, oportunidade para estabelecer contatos interessantes, o serviço à sociedade, e o interesse e satisfação próprios (Kaplan & Tausky, 1974). A terceira componente, importância das metas de trabalho diz respeito à importância relativa de vários objetivos e valores que os indivíduos procuram alcançar através da atividade profissional. Esta componente poderá contribuir para a resposta a grande questão: porque é que as trabalham? Nos estudos realizados em vários países emergiram dois objetivos de trabalho como os mais valorizados pelos indivíduos ou mais dominantes, a saber, o bom pagamento e o trabalho interessante. A quarta e penúltima componente é, então, designada de identificação do papel de trabalho, diz respeito à forma como as pessoas encontram significado no seu trabalho, podendo-lhe atribuir funções distintas. Em 2003 Westwood e Lok verificaram que quer na china quer em quatro de seis países ocidentais (Bélgica, Alemanha, Israel e Holanda) os indivíduos identificavam-se em primeiro lugar com o dinheiro, ou seja, com a função económica que o trabalho desempenha. Por fim, a última dimensão do presente modelo desenvolvido pela MOW - *International Research Team* (1987) é designado de regras sociais e, contempla em si as crenças e expectativas

sobre deveres (obrigações individuais e coletivas) e direitos (trocas entre indivíduo e organização).

Em suma, o significado do trabalho parece ter uma dimensão económica que atribui ao trabalho um carácter instrumental indo ao encontro e proporcionando o suplemento necessário para enfrentar e colmatar as necessidades básicas do indivíduo. Além disso, tem também, claramente, uma dimensão não económica proporcionando ao indivíduo relações sociais, sentido de utilidade, ocupação e satisfação (Morin, 2001). Não obstante, o trabalho é fonte de poder e *status* social, e este seria, então, o objetivo de produção e acumulação de riqueza protelada pelo pensamento capitalista. No que respeita à perspetiva da função instrumental do trabalho, esta parece inequívoca, estando aparentemente sanadas as discussões sobre a temática. Contudo o mesmo não se coloca na perspetiva não instrumental, onde até hoje se discute qual é ou quais são os significados ou funções atribuídas ao trabalho para além da económica (Comin & Apuli, 2018). Assumindo-se desde já que terá também uma função social, ou seja, a prática profissional é desde há muito tempo um fator de prestígio social e dignidade (Assussa, 2014). Além de carreira e status, profissional e social, o trabalho é ainda determinante no processo de integração, socialização e estruturação da sociedade (Cattani, 2000).

No que concerne à investigação sobre esta temática podemos constatar que na literatura organizacional o significado do trabalho tem sido estudado de três perspetivas distintas (Anuradha et al., 2014). Por um lado, e numa primeira perspetiva os investigadores procuram responder à pergunta, “O que significa o trabalho para as pessoas?”, ou seja, se o trabalho não é apenas visto como um meio para alcançar um fim, que outros significados atribuem as pessoas ao trabalho para além desta sua componente material ou financeira? Resumidamente, os estudos que integram esta perspetiva tendem a estudar a função financeira e não financeira do trabalho na vida integral do indivíduo. Destacam-se, por exemplo, os estudos da “*Meaning of Working International Research Team*” (MOW, 1987); os estudos vulgarmente definidos como os estudos da pergunta de lotaria (Anuradha et al., 2014) dos quais se destacam os já referidos de Morse e Weiss (1955), Vecchio (1980) e Harpaz e Fu (2002); e ainda, toda a literatura sobre a orientação para o trabalho (eg.: Bellah et al., 1985; Wrzesniewski et al., 1997; Fossen & Vredenburg, 2014). Na segunda perspetiva sobre o significado do trabalho as investigações recaem sobre o trabalho significativo, ou mais precisamente sobre as fontes

de significado de trabalho. De acordo com Anuradha e colaboradores (2014) os estudos desta perspectiva partem da pergunta “Porquê que o trabalho é significativo?”. Estes estudos procuram perceber qual a fonte de significando e, como tal têm em conta o conteúdo do trabalho, o propósito do mesmo e a coerência deste com os valores pessoais do indivíduo. E, por fim a terceira perspectiva tem procurado compreender como é que o trabalho se torna significativo para o indivíduo e aqui a atenção recai sobre os estudos que têm como linha de partida a teoria das características do trabalho (Hackman & Oldham, 1976) e, mais recentemente os estudos sobre Job Crafting.

O presente trabalho de investigação aqui documentado assenta por completo na primeira perspectiva. Procuramos então perceber quais os significados que as pessoas atribuem ao trabalho, mas também, indo para além das perspectivas aqui apresentadas, procuramos perceber que impacto é que estes significados podem ter no comportamento dos indivíduos em contexto organizacional. Para o efeito selecionamos para ponto de partida o modelo tripartido de orientação para o trabalho proposto inicialmente por Bellah e colaboradores (1985) e que será apresentado no ponto seguinte.

### 2.1.3. O Modelo de Orientação para o Trabalho

Após a reflexão apresentada no ponto anterior podemos concluir que historicamente o trabalho tem apresentado formas e diversos significados. A teoria do modelo tripartido de orientação para o trabalho é uma das teorias que procuram capturar e explicar esse significado e, será o tema central da presente investigação, pelo que, de seguida será apresentada uma revisão crítica desta teoria.

#### 2.1.3.1. *Definição e Dimensões*

A orientação para o trabalho explica a relação que as pessoas estabelecem com o trabalho e a partir da qual desenvolvem significado (Pratt & Ashforth, 2003). Ou seja, a orientação para o trabalho capta as diferentes variações dos significados que são atribuídos ao trabalho (Fossen & Vredenburg, 2014). Posto isto, podemos considerar que este construto trata da vivência ou experiência subjetiva de trabalho, caracterizando

os principais tipos de significados que as pessoas atribuem à sua atividade profissional. De forma resumida diz respeito ao papel que a atividade profissional remunerada representa na vida global de um indivíduo (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010).

No que respeita à sua definição, Fossen e Vredenburg (2014) definiram a orientação para o trabalho como o propósito fundamental que o trabalho remunerado assume na vida de cada um, e que como tal reflete a forma como cada indivíduo encontra significado no contexto laboral. Os autores, argumentam ainda que, o significado psicológico que é atribuído ao trabalho parece apresentar implicações quer para o próprio, quer para a organização, pelo que, o seu estudo é extremamente relevante para a compreensão das atitudes e comportamentos de trabalho.

Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler e Tripton (1985) apresentaram no seu livro *“Habits of the Heart”*, uma proposta teórica de um modelo tripartido da orientação para o trabalho, conceptualizando a existência de três orientações possíveis: emprego, carreira e chamamento. Posteriormente, Wrzesniewski, McCauley, Rozin e Schwartz (1997) testaram e comprovaram empiricamente a existência destas três orientações para o trabalho. Estas três categorias, ou dimensões representam três distintas orientações de trabalho, que guiam os indivíduos para os seus objetivos básicos, compreendem as crenças dos indivíduos sobre o papel do trabalho na sua vida e refletem os seus sentimentos e comportamentos no que ao contexto organizacional diz respeito (Wrzesniewski, 2003). Assim, a orientação para o trabalho espelha os diferentes significados atribuídos pelos indivíduos ao trabalho, que varia entre um foco mais intrínseco e um mais instrumental ou extrínseco.

A literatura tem sido consensual no que tem respeitado às definições da Orientação de Emprego e Orientação de Carreira (Dobrow, 2004). Assim, considera-se que as pessoas que percecionam o seu trabalho como um Emprego procuram retirar deste apenas benefícios materiais e olham para o seu trabalho como uma atividade meramente instrumental. Ou seja, não encaram o trabalho como um fim em si mesmo, mas sim como um meio ou instrumento para aquisição de recursos financeiros que lhe permitam disfrutar do seu tempo de lazer (Wrzesniewski et al., 1997), o que inclui hobbies e outros interesses e atividades. Isto significa que normalmente os interesses e ambições de quem vê o seu trabalho como um emprego são expressos, principalmente, no domínio extralaboral.

(Rosso et al., 2010).

Por sua vez, as pessoas que percecionam o seu trabalho ou vida profissional enquanto Carreira, envolvem-se, não apenas, nem principalmente, por questões monetárias, estão de facto dispostos a um investimento mais profundo na sua vida profissional procurando, com isso, atingir elevados níveis de reconhecimento e autoestima. A sua noção de sucesso pauta-se, não apenas por ganhos ou acréscimos financeiros, mas sim através de marcos relevantes na ascensão de carreira, ou seja, dos seus avanços na estrutura organizacional. E, é neste avanço que encontram o reconhecimento, a maior posição social ou *status*, o poder profissional e a autoestima, sendo estas as suas verdadeiras ambições no que ao trabalho diz respeito (Cardador, 2008; Fossen & Vredenburg, 2014; Wrzesniewski, 2003).

No que concerne à dimensão chamamento, o mesmo consenso não tem sido atingido. Originalmente, na sua definição clássica, é atribuído ao Chamamento um carácter religioso, como se de um chamamento dividido ou intimação divina para o trabalho se tratasse (Dalton, 2001; Davidson e Caddell, 1994). Contudo, a evolução tem vindo a referir a existência de outras fontes de Chamamento (Bunderson & Thompson, 2009; Duffy, Dik & Steger, 2011), o que tem levado a que esta perspetiva esteja a ser substituída, na investigação em contexto laboral, pelas perspetivas Neoclássica e Moderna, que têm surgido com maior destaque na literatura mais recente. De referir que estas diferentes perspetivas não são distintas teorias sobre o chamamento, elas apenas diferem quanto à fonte de chamamento.

A perspetiva neoclássica desapegou-se da orientação religiosa passando a enfatizar cada vez mais o sentido de destino e/ou dever pró-social. É ilustrativa desta perspetiva a definição de Wrzesniewski e colaboradores (1997) que defende que o Chamamento consiste na existência de forças internas e externas que impulsionam o indivíduo a servir um bem maior. Encaram o chamamento como associado à crença de que o trabalho contribui para tornar o mundo um lugar melhor (Wrzesniewski, 2003). No mesmo sentido pode-se encontrar a definição de Bunderson e Thompson (2009) na qual os autores descrevem o chamamento como uma orientação que leva a que as pessoas se identifiquem com a sua ocupação, interpretando o seu trabalho como significativo e como um dever moral pelo qual estão dispostos a realizar sacrifícios, quer sejam eles físicos,

monetários ou de tempo de lazer. Logo, se na perspectiva clássica o chamamento advinha de uma fonte religiosa, um chamamento divino, na perspectiva neoclássica o chamamento tem origem na moralidade e no dever social.

Por sua vez, as perspectivas modernas, afastam-se cada vez mais do contexto religioso original, mas também da ênfase no destino, do pró-social e da significância social características da perspectiva neoclássica, enfatizando a existência de forças internas impulsionadoras como a autorrealização ou a felicidade pessoal (Duffy & Dik, 2013). Um exemplo desta perspectiva é a definição de Dobrow (2004). Perante a existência de múltiplas definições de Chamamento o autor considerou crucial para o avanço científico encontrar uma definição consensual, suficientemente ampla para ser aplicável numa vasta gama de contextos organizacionais, mas também detalhada o suficiente para conter em si a complexidade do fenómeno. Assim, após uma análise sobre o Chamamento e outros conceitos utilizados na literatura no mesmo sentido, o autor descreveu-o como uma escolha de carreira motivada pela paixão pessoal, propondo um conceito com base em sete elementos essenciais, nomeadamente, paixão, identidade, urgência, longevidade, consciência, trabalho significativo e autoestima (Figura 2). Estas diferentes perspectivas não se têm substituído, na verdade elas coexistem na literatura, sendo hoje consensual a existência de diversas fontes de chamamento.

Paixão	Afeto positivo ou profundo prazer e satisfação em se envolver em determinada atividade;
Identidade	Identificação pessoal com a atividade profissional. Ou seja, Identidade, no sentido em que as identidades pessoais e profissionais coincidem.
Urgência	Necessidade de envolvimento na atividade.
Longevidade	O indivíduo sente que vai estar sempre envolvido em dado tipo de trabalho.
Consciência	Trata-se de uma prática deliberada da qual o indivíduo desfruta conscientemente.
Trabalho significativo	Os indivíduos percebem as suas atividades como intrinsecamente gratificantes.
Autoestima	Associada a uma área específica do desempenho humano, o trabalho.

Figura 2: componentes do chamamento de acordo com Dobrow (2004)

Apresentadas as definições de cada uma das orientações para o trabalho importa

agora não deixar dúvidas e retomar à questão da diferenciação entre o significado do trabalho e o trabalho significativo. Ora, cada uma das três orientações para o trabalho correspondem a três distintos significados que poderão ser atribuídos ao trabalho. Contudo, o chamamento poderá ser visto como uma forma de trabalho significativo, uma vez que entre outras valências é intrinsecamente gratificante.

Apesar de diversos autores considerarem que a orientação para o trabalho poderá constituir-se como uma variável relevante para a compreensão das atitudes e comportamentos dos indivíduos no contexto organizacional (eg: Cardador, 2008; Fossen & Vredenburg, 2014; Wrzesniewski et al., 1997), os estudos têm incidido, sobretudo, apenas sobre uma das dimensões de orientação para o trabalho, o chamamento (Duffy & Dik, 2013), o que tem trazido consequências para a evolução das medidas de orientação para o trabalho, mas também, para o desenvolvimento de conhecimento sobre este construto como um todo e sobre o impacto das outras dimensões (carreira e emprego) no comportamento dos indivíduos. Acrescentado a este facto, o facto da própria investigação sobre o chamamento ter até agora produzido alguns resultados incongruentes, carecendo eles próprios de um maior desenvolvimento.

#### *2.1.3.2. Estudos anteriores e outras variáveis*

Segundo alguns autores (eg: Dekas & Tosti, 2008; Dik & Duffy, 2009; Fossen & Vredenburg, 2014) a orientação para o trabalho tem implicações nos resultados individuais e organizacionais, portanto, esses autores defendem a necessidade de maior precisão na conceituação e operacionalização da orientação para o trabalho e a necessidade de mais estudos sobre orientação para o trabalho no ambiente de trabalho.

Os estudos sobre orientação ao trabalho têm tido como foco o chamamento, desconsiderando a orientação de carreira e de emprego, também postulados por Bellah e colaboradores (1985) no seu modelo tridimensional sobre orientação para trabalho e empiricamente comprovadas por Wrzesniewski e colaboradores (1997). Este interesse no chamamento advém dos resultados positivos que se verificaram no primeiro estudo empírico realizado por Wrzesniewski e colaboradores (1997). E, se por um lado, o foco no estudo do chamamento levou a um grande avanço no conhecimento científico sobre o mesmo. Por outro lado, este enfoque parece ter levado a um abandono precoce do estudo



da orientação para o trabalho como um todo, mas também das restantes orientações de trabalho, nomeadamente orientação de carreira e orientação de emprego. Sabemos pouco sobre o impacto da orientação emprego e carreira no comportamento dos indivíduos em contexto organizacional.

Este foco no chamamento é notório quando realizamos uma pequena pesquisa só nos últimos 8 anos, ou seja a partir de 2010, que permite rapidamente identificar, que foram publicados mais de 60 artigos cujo tema central era o chamamento (*calling*) em revistas científicas indexadas e conceituadas, como por exemplo, no *Journal of Career Assessment*, no *Journal of Vocational Behavior*, no *Journal of Career Development*, no *Journal of Positive Psychology*, no *Journal of Organizational Behavior* e no *Personnal Psychology*, entre outros em revistas não menos relevantes.

Além disso, este é um tema que tem percorrido estudos cujas amostras pertencem a diferentes nacionalidades. Apesar de terem tido início nos Estados Unidos da América, os estudos de chamamento têm demonstrado que esta forma de olhar para trabalho é transcultural, sendo vivenciada tanto por populações ou culturas mais ocidentais, como os Norte Americanos (eg.: Autin, Allan, Palaniappan & Duffy, 2016), como por culturas orientais, como na China (eg.: Zhang, Hermann, Hirschi, Wei & Zhang, 2015) ou na Índia (eg.: Douglass, Duffy & Autin, 2015), mas também em países Europeus como a Alemanha (eg.: Hirschi & Hermann, 2012), Portugal (eg.: Esteves & Lopes, 2017; Seco & Lopes, 2013) e Roménia (eg.: Dumulescu, Balazsi & Opre, 2015). Num estudo comparativo da vivência de chamamento entre Norte Americanos e Indianos, Douglass, Duffy e Autin (2015) verificaram que os segundos são mais propensos a ver o trabalho como um chamamento, tendo apontado como umas das possíveis causas para este dado a cultura mais coletivista da Índia e os seus valores pró-sociais.

No que respeita aos estudos que abarcam a orientação para o trabalho como um todo, distinguimos dois estudos chave. Primeiro o estudo realizado por Wrzesniewski e colaboradores (1997) e outro estudo realizado mais recentemente por Fossen e Vredenburg (2014).

No seu estudo com 196 entrevistados, Wrzesniewski e colaboradores (1997) verificaram que a orientação para o trabalho não poderia ser reduzida a diferenças demográficas ou ocupacionais. Eles mostraram que as três orientações de trabalho estão

distribuídas em proporções equivalentes (44 respondentes com orientação de emprego, 43 com orientação de carreira e 48 respondentes com orientação de chamamento). Além disso, eles verificaram que a orientação de chamamento e a orientação de emprego estava fortemente e inversamente relacionadas, enquanto a orientação de carreira não estava correlacionada com nenhuma das restantes orientações. Os autores verificaram também que os respondentes com orientação de emprego e de chamamento eram significativamente mais velhos do que os entrevistados com orientação de carreira. Além disso, o estudo demonstrou que os participantes com chamamento eram significativamente mais bem remunerados, mais instruídos, possuíam ocupações mais altas tanto no nível de auto-percepção como no nível de prestígio objetivo, mesmo quando esse não é o seu objetivo primordial. Além disso, indivíduos que viam seu trabalho como um chamamento relataram níveis mais altos de satisfação com a vida e com o trabalho, bem como menos dias de absenteísmo quando comparados como indivíduos que viam seu trabalho como um emprego ou carreira.

Por sua vez, Fossen e Vredenburg (2014) no seu estudo com 251 participantes constataram que eles foram distribuídos de forma homogênea pelas três orientações, conforme verificado por Wrzesniewski e colaboradores (1997). No geral, 29.1% dos entrevistados indicaram a orientação de chamamento, 31.5% orientação de emprego, 32.3% indicaram orientação de carreira, enquanto 7.2% dos entrevistados não indicaram nenhuma orientação primária para o trabalho. Além disso, como no primeiro estudo, Fossen e Vredenburg (2014) descobriram que havia uma relação forte e inversa entre o chamamento e a orientação de emprego, enquanto a carreira não estava correlacionada com a orientação de chamamento nem com a orientação de emprego. No que respeita às variáveis demográficas, os autores verificaram que os participantes que identificaram a orientação de chamamento como sendo a sua orientação primária eram significativamente mais velhos do que os participantes que se identificaram com orientação de carreira ou emprego.

Além disso, os autores procuraram relacionar a orientação para o trabalho com alguns atributos pessoais, como personalidade proativa, preocupação com o outro e preocupação com a autorrealização, preferência por trabalho desafiador, prazer no trabalho e segurança no emprego (Fossen & Vredenburg, 2014). Estes verificaram que os participantes com orientação de chamamento se sentiam mais seguros no seu emprego,

enquanto que aqueles que viam seu trabalho como um emprego tendiam a se sentir menos seguros. Além disso, quem vê o seu trabalho como um chamamento ou carreira tinha uma preferência pelo trabalho desafiador e tendia a ter uma personalidade proativa. Adicionalmente, demonstraram, ainda, que havia uma relação positiva e significativa entre o prazer no trabalho e o chamamento e a orientação de carreira. Ao contrário do que acontece com o chamamento e com orientação de emprego que não demonstraram qualquer relação, a orientação de carreira teve uma relação negativa significativa com a preocupação com os outros

Este baixo investimento na investigação sobre a orientação para o trabalho como um todo que vemos refletida numa quantidade escassa de estudos sobre a temática, tem condicionado, não apenas, o desenvolvimento dos instrumentos de medida (Dobrow & Tosti-kharas, 2011; Yugo, 2006) tal como visto anteriormente, mas também, e de forma inequívoca tem limitado o conhecimento sobre a dimensionalidade e estrutura do construto (Cardador, 2008).

Uma das questões que carece, ainda, de um melhor esclarecimento reside na dimensionalidade da orientação para o trabalho. Tem se assumido a orientação para o trabalho como sendo constituído por três dimensões, tal como apontado inicialmente por Bellah e colaboradores (1985). Contudo, no teste empírico a este modelo, realizado cerca de 12 anos depois por Wrzesniewski e colaboradores (1997), os autores assumem a possibilidade de existir um modelo bidimensional e não tridimensional. Neste modelo bidimensional propõe que o chamamento e a orientação de emprego seria, de acordo com os autores, polos opostos de uma mesma dimensão, enquanto a orientação de carreira seria uma dimensão independente e ortogonal a esta. Nove anos depois, e apesar dos objetivos do autor não passar por aí, os dados de Yugo (2006) recolhidos no estudo sobre o formato de resposta mais adequado para a medida de orientação para o trabalho, verifica-se que na análise fatorial realizada, os itens de chamamento e emprego configuram nos mesmo fatores. Ou seja, apesar de se formarem dois fatores, ambos partilham itens referentes quer ao chamamento quer á orientação de emprego, sendo que a diferença reside nas cargas fatoriais. Enquanto no primeiro fator os itens de orientação de emprego apresentam cargas positivas, os itens de chamamento apresentam cargas negativas para uma mesma dimensão. Sendo que no segundo fator este facto de inverte, os itens de orientação de emprego apresentam cargas negativas e os itens de chamamento

cargas positivas. Estes dados levam a colocar a dúvida, mais uma vez, a respeito de quantas dimensões deverão ser consideradas no modelo de orientação para o trabalho.

Por outro lado, para além da questão da dimensionalidade, também a estrutura é uma outra questão que tem vindo assolar a investigação sobre a orientação para o trabalho, logo desde o início do seu estudo empírico. Contudo, este facto e dúvida não tem impedido os investigadores de trabalharem as dimensões como puras, inclusive no estudo do chamamento. Isto significa que a maioria dos estudos que visam a orientação para o trabalho, incluindo os estudos que se dedicam exclusivamente ao chamamento, assumem que cada indivíduo tem apenas uma orientação, retratando assim orientações puras. Porém, alguns estudos parecem indicar a possibilidade de cada indivíduo ter múltiplas orientações de trabalho simultaneamente e a possibilidade de uma pessoa ser capaz de atribuir múltiplos propósitos ao trabalho. Wrzesniewski e colaboradores (1997) verificaram que alguns participantes de seu estudo escolheram mais de um parágrafo de orientação de trabalho e, embora tenham excluído esses participantes, reconheceram a possibilidade de orientação do trabalho ser organizada em perfis. A mesma possibilidade foi notificada por Cardador (2008), quando a autora desenvolveu um estudo com agentes da polícia e constatou que eles se identificaram não apenas com a orientação de carreira, mas também com o chamamento ou com a orientação de emprego. Também Fossen e Vredenburg (2014) assumem a possibilidade dos indivíduos possuírem mais que uma orientação, referindo-se, sempre, ao longo do seu trabalho à orientação primária dos participantes. Para estes autores, a orientação para o trabalho é uma disposição estável, assente em valores. Assumindo que, tal como acontece na teoria dos valores de Schwartz, também a orientação para o trabalho poderá organizar-se através de um sistema de prioridades.

Além disto, e apesar da grande proliferação de estudos sobre o chamamento, estes também têm trazido consigo alguma controvérsia. Isto porque apesar de todo este investimento uma leitura mais atenta da literatura científica mostra que os resultados de vivenciar um chamamento são ambíguos e representam uma “faca de dois gumes”, conforme assumido por Bunderson e Thompson (2009). Por um lado, muitos autores (eg.: Cardador, Dane, & Pratt, 2011; Duffy, Manuel, Borges e Bott, 2011; Duffy & Sedlacek, 2007; Hirschi, 2012; Wrzesniewski et al., 1997) argumentam que a vivência do chamamento está relacionada com resultados individuais positivos, como satisfação,

bem-estar, comprometimento e desenvolvimento de carreira, entre outros. Por outro lado, alguns outros pesquisadores (por exemplo, Berg, Grant & Johnson, 2010; Bunderson & Thompson, 2009; Cardador e Caza, 2012; Duffy, Allan, Autin, & Bott, 2013; Duffy, Dik, & Steger, 2011, e Keller, Spurk, Baumeler, & Hirshi, 2016) argumentam na direção oposta e alertam sobre o lado obscuro do chamamento. Eles acreditam que a vivência do chamamento poderá resultar em consequências individuais negativos, como insatisfação permanente, *burnout*, hábitos de trabalho compulsivo ou vício de trabalho, maiores conflitos entre trabalho e família e um risco ainda maior de exploração.

Após essa reflexão, acreditamos que a incongruência encontrada nos resultados de chamamento no comportamento dos funcionários pode ser explicada pela existência de perfis de orientação profissional. Argumentamos que, para melhor compreender o impacto do chamamento, é necessário voltar ao estudo da orientação para o trabalho e analisar a organização da orientação para o trabalho.

Em suma, e apesar da controvérsia no que respeita à operacionalização, dimensionalidade e estrutura do constructo de orientação para o trabalho, a literatura é relativamente unânime a definir que nem todos os indivíduos trabalham apenas por motivação económicas, sendo estas diferenças motivacionais conceptualizadas em termos das distintas orientações para o trabalho: Emprego, Carreira e Chamamento (Wrzesniewski et al., 1997). Neste sentido, e tendo em conta o potencial explicativo desta variável (eg.: Fossen & Vredenburg, 2011; Wrzesniewski et al., 1997), para além do presente trabalho procurar acrescentar algum conhecimento a respeito deste constructo, também procura, estabelecer a ligação entre este constructo e a relação controversa entre as recompensas e o comportamento dos colaboradores, nomeadamente, o vício do trabalho, constructos que serão discutidos mais à frente.

#### *2.1.3.3. Instrumentos de medida*

Numa breve revisão, e contrariamente ao que acontece com os instrumentos que medem exclusivamente o chamamento, é possível identificar que os instrumentos ou medidas de orientação para o trabalho padecem, ainda hoje, de consistência interna (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Fossen & Vredenburg, 2014; Yugo, 2006).

A primeira medida foi apresentada por Wrzesniewski e colaboradores (1997). Esta escala é composta por 18 afirmações de resposta binária (sim/não), das quais sete correspondem à orientação de emprego, três referentes à orientação de carreira e oito referentes ao chamamento. Os autores, no seu estudo não apresentaram dados a respeito a consistência interna da escala utilizadas. Contudo, em 2006, Jennifer Yugo, realizou um estudo sobre a o efeito do formato de resposta na medida de orientação para o trabalho, tendo comparado a medida utilizando um sistema de resposta binário (verdadeiro e falso) e a utilização de uma escala de Likert de 5 pontos. A autora verificou que o sistema o recurso a um sistema binário de resposta será o que apresenta a menor consistência interna das escalas, apresentando todas valores abaixo do aceitável de acordo com Marôco e Garcia-Marques (2006). Nomeadamente a escala de chamamento, apresentava um *alpha de Cronbach* de .60, a escala de carreira um *alpha de Cronbach* de .55, e por fim, o valor mais baixo encontra-se na escala de emprego que apresentou apenas um *alpha de Cronbach* de .53. Yugo (2006), verificou ainda que quando utilizada a escala de Likert de 5 pontos a consistência interna das escalas melhoram, contudo alguns dos valores continuam ainda abaixo dos .7 desejados. Em suma, a escala de chamamento apresenta uma consistência interna aceitável, apresentando um *alpha de cronbach* de .77, a de emprego apresenta também elevadas melhorias tendo sido calculado um *alpha de cronbach* de .65, contudo no que respeita á escala de carreira o resultado foi ainda inferior ao da resposta binária, apresentado um *alpha de cronbach* de apenas .47.

Mais recentemente, Fossen e Vredenburg (2014) ao identificarem os problemas existentes na medida de orientação para o trabalho, utilizaram no seu estudo uma revisão da escala de Wrzesniewski e colaboradores (1997) de onde foram retirados 6 itens. A escala utilizada pelos autores passou então a ser composta por apenas 12 itens respondidos numa escala de Likert, de cinco pontos, tal como recomendado por Yugo (2006). A medida revista contém então, três itens de orientação de emprego, dois de orientação de carreira e sete de orientação de chamamento. Apesar de corresponder à mais recente revisão do instrumento de medida, este continua a apresentar índices de consistência interna abaixo do aceitável (Marôco & Garcia-Marques, 2006), quer para a escala de orientação de carreira ( $\alpha$  Cronbach=.533), como para a escala de orientação de Emprego ( $\alpha$ -Cronbach=.651) e, valores de alpha de Cronbach aceitáveis para a escala de chamamento ( $\alpha$ = .777).

No que respeita à aplicação da medida em contexto nacional, Seco e Lopes (2013) utilizaram a tradução e retroversão da escala de Wrzesniewski e colaboradores (1997), com os seus 18 itens iniciais respondidos também numa escala de Likert de cinco pontos. Numa primeira aplicação, e recorrendo a uma análise fatorial exploratória e posterior análise de confiabilidade das escalas, os autores obtiveram, no que respeita à consistência interna valores alpha de Cronbach de .482, -.205 e .534 para as escalas de emprego, carreira e chamamento, respetivamente. Pelo que, e utilizando o mesmo critério que até então, os valores encontravam-se todos a abito do aceitável. Exatamente com a mesma interpretação e com o intuito de melhorar os seus indicadores, os autores (Seco & Lopes, 2013) suprimiram os itens referentes à escala de orientação de carreira, reduziram a cinco os itens da orientação de emprego e para sete os itens de chamamento, cuja a análise de confiabilidade revelou *alphas de Cronbach* de .517 e .609, respetivamente, que de acordo com os critérios utilizados (Marôco & Garcia-Marques, 2006) continuam abaixo do aceitável.

Estes dados permitem perceber que urge a necessidade de construção da uma medida de orientação para o trabalho, sob pena da existente e das suas limitações surgirem como o primeiro fator limitador da investigação sobre a orientação para o trabalho e as três diferentes formas de orientação. Isto torna saliente que a construção da medida em causa, não é por si só um objetivo da investigação, mas sim, uma necessidade com que nos deparamos para que seja possível levar a cabo a concretização dos objetivos seguintes.

Como já referido anteriormente e, não menosprezando o desenvolvimento que o estudo da orientação para o trabalho necessita, o objetivo da presente investigação não se esgota aqui. Pretende-se elevar a capacidade explicativa desta variável individual para compreender melhor a preferência por dado tipo de recompensa pelos colaboradores e, o seu papel intermédio na relação entre as recompensas e a intenção de saída. Posto isto, o subcapítulo seguinte visa apresentar o estado da arte relativo a literatura das recompensas.



## 2.2. Os Sistemas de Recompensas

As recompensas constituem-se como uma componente chave da gestão de recursos humanos de uma organização (Armstrong, 2010; Dulebohn & Werling, 2007). Estas são vistas desde há muito como cruciais para o controlo do comportamento dos indivíduos, nomeadamente para estimular comportamentos e atitudes desejáveis, como o desempenho e o comprometimento, por exemplo, bem como para dissuadir comportamentos menos desejáveis, como a saída voluntária dos colaboradores e o absentismo (De Gieter & Hofmans, 2015). Este pressuposto não é novidade na literatura, na verdade importantes teorias da motivação associadas ao trabalho preconizam há muito tempo esta relação entre recompensas e comportamento dos colaboradores, destacando-se a teorias da expectância de Victor Vroom (1964), da equidade de Stacy Adams (1965) e a teoria da discrepância de Edward Lawler (1971).

A gestão de recompensas ou os sistemas de recompensas são, então, o processo através do qual se desenha e implementa estrategicamente as recompensas a atribuir e como atribuir aos colaboradores de forma justa e com o objetivo claro de atrair, motivar e reter os colaboradores que se considere acrescentar valor à organização e contribuir para a execução dos objetivos organizacionais (Armstrong, 2010; Armstrong, Brown & Reilly, 2011; Dulebohn & Werling, 2007). Na sua essência, o sistema de recompensas diz respeito, não apenas aos tipos de recompensas que a organização disponibiliza aos seus colaboradores, mas também a forma como estas são administradas (Armstrong, 2010; Von Glinow, 1985). A estratégia de implementação do sistema de recompensas é uma declaração de intenções que claramente define aquilo que a organização deseja fazer no futuro ao nível do desenvolvimento e implementação das políticas, práticas e processos da gestão de recompensas tendo em vista a concretização dos objetivos organizacionais em termos de negócios, mas também às necessidades de seus *stakeholders* (Bwowe & Marongwe, 2018).

A capacidade competitiva de uma organização depende, hoje, de uma forma inequívoca, do comportamento dos seus colaboradores. Como tal, ao desempenhar um papel crucial no concerne à orientação e modelagem desse mesmo comportamento, os sistemas de recompensas constituem-se como uma das políticas e práticas de gestão de



recursos humanos mais cruciais para a sobrevivência e prosperidade organizacional (Bonache & Cabrera, 2004)

De forma resumida, os principais objetivos dos sistemas de recompensas prendem-se com: recompensar os colaboradores pelo valor que acrescentam à organização; alinhar as práticas de recompensa com os objetivos organizacionais e com as necessidades, interesses e valores dos colaboradores; reconhecer os comportamentos mais adequados; atrair e reter as pessoas de elevada qualidade necessárias à organização; motivar os colaboradores; e, promover uma cultura de elevado desempenho (Armstrong 2007).

As organizações dispõem de vários *budgets* anuais, mas o budget das recompensas compreende sempre uma parte importante dos custos.

No mundo atual, globalizado, mais dinâmico e competitivo, alteraram-se as condições económicas e comerciais, o que se tem traduzido em dificuldades e desafios acrescidos para a estratégia e sistema tradicionais de recompensas. Inclusive, os tradicionais estudos focados apenas na recompensa monetária são insuficientes para explicar o comportamento dos colaboradores. Além disso, a combinação das mudanças globais, começando pela demografia, mas também as questões económicas que colocaram a muitas organizações restrições nos *budgets* para recompensas e ainda, a inequívoca guerra pelos talentos, colocou aos gestores novos desafios, nomeadamente atender para além da recompensa monetária (McDonnel, 2007). São mesmo vários os estudos que nos indicam que as recompensas em dinheiro já não são tão relevantes como outrora. Um exemplo deste facto é por exemplo um estudo datado de 2002 que contou com a participação de 1500 colaboradores onde o dinheiro surgiu apenas em 15º lugar atrás de recompensas como o reconhecimento, a formação, a autonomia, a flexibilidade horária, a supervisão, entre outros (Reynolds, 2005). Contudo, isto não significa que devam ser descurados os aspetos monetários das recompensas. A estratégia de compensação deverá ter em atenção fatores intrínsecos e extrínsecos, mantendo-os ao mesmo nível. Tudo isto tornou evidente a necessidade de se repensarem os sistemas de recompensas, que enfatizem para além da recompensa financeira apropriada outros tipos de recompensas que as complementem (Chiang & Birtch, 2011).

Todas estas mudanças ao nível do contexto, bem como a consciencialização cada vez mais evidente das teorias motivacionais e da idiossincrasia da natureza do ser humano, tem conduzido a uma constante e inequívoca evolução dos sistemas de recompensas. Pelo que podemos encontrar hoje, quer na literatura quer na prática organizacional, uma grande variedade de tipologias de sistemas de recompensas. Não se ambiciona, aqui, realizar uma revisão extensa e apresentar de uma forma exaustiva todos os sistemas existentes, mas sim permitir um olhar superficial sobre alguns sistemas grandemente utilizados e divulgados.

Os sistemas tradicionais de recompensas surgem e refletem a natureza burocrática das organizações, focando ao distanciamento hierárquico, a divisão rígida de funções, o controlo pela autoridade e baixo poder de contestação da classe trabalhadora. De acordo com Lawler (1989), estes sistemas tradicionais não atendem à contribuição de cada colaborador para a organização, nem ao seu desempenho, nem às suas potencialidades ou talentos, nem às suas reais motivações e interesses, mas sim e apenas à função que cada um destes ocupa. Como resultado, e de acordo com o mesmo autor, esta administração cega e rígida das recompensas não promovia a proatividade dos colaboradores nem o seu desempenho ou desenvolvimento. Neste tipo de sistema o valor da remuneração é obtido atendendo a fatores internos e externos. Nomeadamente, o valor interno que a organização atribui a dada função e o valor que essa função tem para o mercado (valor externo). Procurando assim construir uma estrutura salarial que seja equitativa quer interna quer externamente (Wood & Picarelli, 1996).

O sistema tradicional, foca a recompensa financeira, portanto falar de remuneração ou retribuição corresponde a falar de salário monetário fixo, pois, para além da teoria burocrática assenta sobre o princípio e ideal de Homem económico e, reflete a lei de 1963 assinada por John Kennedy nos Estados Unidos da América que expressa que funções iguais têm pagamentos iguais (*Equal Pay Act*).

Contudo e apesar de continuar a ser utilizada por uma grande percentagem de organizações (Gheno & Berlitz, 2011), por exemplo por muitas das PME's Portuguesas (Camara, 2011), os sistemas tradicionais carecem claramente da flexibilidade necessária para que as organizações consigam responder de forma adequada aos desafios permanentes do contexto económico social atual. E, é de facto as variáveis contextuais

que muito têm contribuído para a evolução dos sistemas de recompensas. Isso significa que a evolução tem sido feita no sentido de as organizações darem resposta às exigências do mercado.

Influenciados por uma mudança de paradigma que coloca em evidência a conceção de Homem social e Homem complexo que começaram a suplantar a ideia de homem económico e, segundo Camara (2011) a evolução passou por uma maior autonomia e poder de decisão dos colaboradores. E sendo assim, a evolução ocorreu no sentido de atender às competências e não apenas à função que o colaborador desempenha, ou seja, passou-se de um sistema de recompensas com base nas funções para um sistema de recompensas que tem por base as competências. Assiste-se, aqui a uma mudança de paradigma, o foco da atribuição de recompensas deixa de ser a função que ocupa e passa para o próprio indivíduo, constituindo-se como um sistema mais flexível e de maior adaptabilidade. Este tipo de sistema, deixa também de focar apenas o salário fixo, as recompensas passam a ser valorizadas pela parte variável desse salário, não descurando a parte fixa (Wood & Picarelli, 1996).

Existem, ainda, os muito utilizados sistemas de pagamento por desempenho ou os famosos *Pay for Performance*. Estes sistemas consistem em programas de pagamento nos quais o pagamento depende do desempenho dos colaboradores, ou seja, só podem ser implementados quando o desempenho possa ser criteriosamente medido em resultados ou comportamento (Gerhart & Fang, 2015). Além disso, assentam na ideia de que, apesar de existir disponível um conjunto amplo de recompensas com as mais diversas naturezas, nenhuma terá o mesmo poder motivador que o dinheiro e o seu valor instrumental (Locke, Feren, McCaled, Shaw & Denny, 1980; Nyberg, Pieper & Trevor, 2013). Os autores acreditam que a componente fixa da compensação tem um baixo poder motivador, pois não cria diferenciação entre os colaboradores, e como tal deveriam ser combinadas componente fixa e componente variável em função do desempenho (Gerhart & Fang, 2015).

Não obstante à evolução a que se tem assistido no que respeita aos sistemas de recompensas, certo é que, não será possível desenhar uma estratégia eficaz de recompensas sem conhecer e atender ao comportamento humano. Como tal, para interpretar o comportamento humano e conceber uma estratégia para um sistema de

recompensas deveremos ter por base algumas das teorias da motivação e do comportamento humano. Por exemplo, a teoria das necessidades de Abraham Maslow (1943), a teoria ERG de Clayton Alderfer, a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1966). Estas teorias, bem como as já anteriormente referidas, põe em evidência o facto da relação entre recompensas e comportamento dos colaboradores não ser uma relação linear como inicialmente se poderia esperar. Ou seja, não se trata apenas de quanto maior o valor da recompensa maior a probabilidade do colaborador estar motivado e comprometido com a organização (Bussin & Van Roy, 2014), pois esta ideia não toma em linha de conta dois fatores essenciais. Por um lado, a natureza da recompensa e, por outro, a idiossincrasia do Ser Humano. Destacando a relevância e o tremendo desafio que elaborar um sistema de recompensas representa para os gestores, Fischer, Gross e Friedman (2003) argumentam que planear e implementar um sistema de recompensas eficaz é na verdade mais que uma ciência, uma verdadeira arte.

### 2.2.1. Recompensas: Extrínsecas e Intrínsecas

Atualmente, as organizações têm ao seu dispor uma ampla gama de recompensas às quais podem recorrer para gerir o comportamento dos seus colaboradores (Lawler, 2011). No que respeita à nomenclatura destes diferentes tipos de recompensas que vão surgindo na literatura, de forma geral, iremos seguir a divisão proposta inicialmente por Lawler (1989) e que tem sido amplamente utilizada. De acordo com este autor podemos, então, dividir as recompensas em suas tipologias, as recompensas extrínsecas e as recompensas intrínsecas.

#### 2.2.1.1. *Recompensas Extrínsecas*

De um modo simples considera-se que as recompensas extrínsecas englobam de forma geral os salários, os benefícios, os incentivos materiais e ainda os símbolos de estatuto. Além disso esta tipologia poderá ser dividida em dois subgrupos, as recompensas extrínsecas fixas e as recompensas extrínsecas variáveis (Lawler, 1989). Ou seja, as

recompensas extrínsecas são tangíveis e acarretam valor monetária em si e contribuem de forma direta para a remuneração total (Armstrong, 2010)

Em termos gerais a componente fixa da recompensa extrínseca corresponde à retribuição que está regulamentada pela lei laboral. Tratasse da retribuição em dinheiro e/ou espécie que o colaborador auferir de forma regular e periódica e, ainda, dos subsídios que também são atribuídos de forma regular e/ou periódica como o subsídio de alimentação, de risco, de turnos, entre outros (Wood & Picarelli, 1996).

Os benefícios constituem a parte variável das recompensas extrínsecas, mas além destes, podemos encontrar também alguns incentivos flexíveis, sobretudo, os associados ao desempenho, quer individual quer de equipa. E, ainda, os já referidos símbolos de estatuto atribuídos por excelência a algumas posições dentro da organização (Milkovich, Newman & Gerhart, 2013; WorldatWork, 2007).

#### *2.2.1.2. Recompensas Intrínsecas*

Por natureza, profundamente ligadas ao trabalho realizado pelo colaborador e à organização onde é desempenhado, as recompensas intrínsecas têm um carácter imaterial, por oposição as recompensas extrínsecas e são intangíveis (Armstrong, 2010). E de acordo com Lawler (1989) estas podem ser tão variadas como o desenho funcional, a autonomia e responsabilidade atribuídas ao colaborador, os mecanismos de reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento, o clima organizacional ou o tipo de gestão, entre outras.

Todas estas recompensas por mais diferentes que sejam podem ser combinadas em sistemas compostos e complexos de recompensas. E, é exatamente esse “*mix*” que está na base dos mais recentes sistemas de recompensas totais.

As teorias dos sistemas de recompensas totais surgem não só pela constatação prática da insuficiência da recompensa financeira para motivar e/ou reter os colaboradores, mas também de um olhar mais atento e uma maior compreensão destas teorias que ressaltam a importância dos fatores não financeiros e intrínsecos. Além disso, para conceber e desenhar um sistema de recompensas eficaz será ainda necessário entender e atender à teoria da equidade de Stacy Adams.

Esta teoria suporta o conceito de justiça no trabalho e de acordo com a mesma os colaboradores tendem a comparar aquilo que proporcionam à organização com aquilo que a organização lhe retribui. Segundo esta teoria, ao ser percecionado um desequilíbrio, por exemplo, quando o colaborador percebe que dá à organização mais do que aquilo que recebe, a equidade desaparece e o colaborador pode sentir-se insatisfeito com os sistemas de recompensas da sua organização (Adams, 1965). Ou seja, podemos focar o conteúdo, as recompensas que estão disponíveis para o colaborador, mas também não podemos descurar a forma, ou seja, a estrutura e também a forma de administração dessas recompensas.

#### 2.2.2. OS Sistemas Totais de Recompensas e as Suas Componentes

Antes de abordar este tema, importa deixar clara a distinção entre remuneração total e recompensas total. A remuneração total diz respeito à retribuição material total que um colaborador pode receber do seu empregador, enquanto que a recompensa total compreende quer as recompensas materiais quer imateriais que são atribuídas ao colaborador. Atendendo às teorias da motivação, quer sejam elas de processo ou de conteúdo, pode compreender-se que as tomadas de decisão sobre as recompensas devem ser amplas e holísticas, pois, diferentes colaboradores têm diferentes necessidades e encontram-se momentos distintos das suas vidas pessoais e profissionais, pelo que os sistemas devem ser flexíveis e não focados em demasia na recompensa financeira. Estes para além da inequívoca recompensa financeira, devem refletir também o sentido de justiça dos colaboradores e estar orientado para o desenvolvimento dos mesmos (Bwowe & Marongwe, 2018). Como tal, as organizações devem e têm vindo cada vez mais a adotar sistemas de recompensas que combinem fatores financeiros e não financeiros, fixos e variáveis, na designada abordagem de recompensa total, pois esta poderá constituir-se como a melhor forma de garantir que o sistema de recompensas contribui de facto para os objetivos individuais de cada colaborador e consequentemente para os objetivos organizacionais (Armstrong & Taylor, 2014).

Para Armstrong (2007) o sistema de recompensas total tem de combinar o poder de diferentes recompensas, desde as transacionais tangíveis até às relacionais intangíveis.

E isto significa que de forma inequívoca estes sistemas vão para além, muito para além dos sistemas tradicionais, não se fixam nas recompensas quantificáveis, como o pagamento e os benefícios, transportam a recompensa para outro nível e contemplam elementos intrínsecos provenientes da própria experiência de trabalho, das quais se destacam, a motivação intrínseca, as oportunidades de desenvolvimento e de carreira, as características da própria função, a autonomia e responsabilidade, entre outras (Thompson, 2002)

Estes novos pressupostos têm conduzido a que nos últimos anos, o conceito de recompensas totais tenha recebido uma enorme atenção por parte dos investigadores da área das recompensas salientando e evidenciando cada vez mais a necessidade de sua implementação nas organizações (Armstrong & Taylor, 2014; Kaplan, 2012; Makhuzeni & Barkhuizen, 2015). Na base conceptual das recompensas totais podemos encontrar a filosofia holística que pode ser interpretada como a soma das recompensas financeiras e não financeiras que uma organização pode disponibilizar aos seus colaboradores (Armstrong & Brown, 2006; Bwowe & Marongwe, 2018). Esta necessidade é evidenciada pela certeza de que os indivíduos não trabalham apenas por dinheiro, tal como abordado na primeira secção do presente capítulo. Trabalham, também, com o objetivo de encontrar um significado para sua existência, e de acordo com Pfeffer (1998) as organizações não devem descurar este facto sob pena de padecerem do baixo comprometimento dos seus colaboradores e da ausência da lealdade organizacional.

Além disso, as diferentes recompensas que integram um sistema de recompensas total auxiliam a organização a responder de forma eficaz às diferentes necessidades dos distintos colaboradores (O’Neal, 1998)

São já alguma as teorias sobre os sistemas de recompensas totais que podemos encontrar atualmente na literatura, em comum, tal como a sua natureza indica, têm o facto de serem compostos que por aspetos materiais e imateriais, quer financeiros e não financeiros.

Muitos autores têm inventariado algumas recompensas que deverão constar nestes sistemas de recompensas totais. Por exemplo, Heneman (2007) sugere que as recompensas totais não devem incluir apenas a remuneração e os benefícios, mas também as oportunidades de crescimento pessoal e profissional, bem como o ambiente de trabalho

motivador. Porque como evidenciam as teorias da motivação, as recompensas não devem apenas dar resposta aquelas que são as necessidades financeiras e materiais dos colaboradores, mas também dar resposta às suas ambições no que respeita ao *status* social e posição de poder dentro de uma organização (Heneman, 2007; Terera & Ngirande, 2014).

Uma das teorias que merece destaque é a postulada por Zingheim e Schuster (2000), os autores argumentam que os colaboradores trabalham mais do que apenas pelo pagamento, ou seja, pela componente financeira, procuram organização com perspetiva e planos para futuro, procuram crescimento individual e oportunidade para acrescentar valor ao negócio. Logo, Zingheim e Schuster (2000) propõe que um pacote completo de recompensas deva agrupar a remuneração base, a remuneração variável, o reconhecimento e um alargado conjunto de benefícios.

Tropman (2001) sugeriu que o conceito de remuneração total, que ele considerava como “novo salário”, fosse expresso em termos de uma equação com dez variáveis.  $CT = (SB + AP + PV) + (PT + B) + (OP + OC) + (PP + QL) + X$ , em que CT = compensação total; SB = salário base ou salário; AP = aumento de pagamento, ou seja, qualquer pagamento mesmo que recebido em intervalos regulares; PV = remuneração variável; PT = pagamento de trabalho, o que significa o subsídio que é atribuído pela entidade empregadora para equipamentos, uniformes, entre outros; B = benefícios, o que compreende benefícios especiais, por exemplo descontos em produtos ou serviços da organização ou em organizações parceiras; OP = oportunidade de progressão na carreira dentro da organização compreendendo também, acréscimos de responsabilidade; OC = oportunidade de crescimento, por via da formação, seja externa ou no local de trabalho; PP = pagamento psicológico, diz respeito às condições emocionais positivas proporcionadas pelo trabalho em si e pelo ambiente organizacional; QV = qualidade de vida, ou seja, a oportunidade de se expressar em outros aspetos importantes da vida, trata-se então do equilíbrio; X = qualquer elemento exclusivo que um funcionário ambicione e a entidade empregadora lhe possa proporcionar.

Michael Armstrong um dos grandes estudiosos dos sistemas de recompensas e o seu colega e professor Duncan Brown, na obra intitulada de *Strategic Reward: Make It Happen* (2006) apresentaram um modelo holístico de recompensas totais (Figura 3).



Assim, como podemos observar na figura abaixo, estes autores agrupam as recompensas em 5 componentes, também elas agrupadas em 2 grandes categorias. Assim podemos verificar que temos duas categorias recompensas transacionais que correspondem à remuneração total que abrange o pagamento base fixo, o pagamento contingencial e os benefícios atribuídos pela organização ao colaborador. Por sua vez a sua categoria foi denominada recompensas relacionais e corresponde às recompensas intrínsecas não financeiras, nas quais se integram, duas componentes, as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem e a experiência de trabalho propriamente dita.

Recompensas Transacionais	Pagamento Base Pagamento contingente Benefícios	Remuneração Total	Recompensas Totais
Recompensas Relacionais	Desenvolvimento e Aprendizagem Experiência de Trabalho	Recompensas Intrínsecas não Financeiras	

Figura 3: Modelo de Recompensas Totais de Armstrong e Dobrow (2006)

Deve-se destacar ainda, o trabalho extensivo que tem realizado a Associação das Recompensas Totais (*Worldatwork – Total Reward Association*). Esta associação, em 2001, na procura de clarificar o conceito, introduziu uma estrutura relativamente nova onde constam 3 componentes essenciais: a remuneração, os benefícios e experiência de trabalho que deverá ser entendida como compreendendo fatores como o reconhecimento, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a cultura da organização, as oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores e ambiente organizacional. Mais tarde, em 2005, esta estrutura foi revista pela mesma associação, *Worldatwork*, que passou a integrar quatro componentes base: o salário que inclui o salário-base, o salário variável, o reconhecimento e a possibilidade de adquirir ações, entre outros; os benefícios que entre outros podem agrupar o seguro de saúde, os planos de poupança reforma e o direito a dias de folga; a terceira componente é a formação e o desenvolvimento, o que abrange o desenvolvimento e oportunidades de progressão de carreira, a gestão de desempenho e os planos de sucessão; e ainda, ambiente de trabalho, do qual fazem parte alguns fatores como o clima organizacional, a liderança, suporte ao desempenho e estratégias de equilíbrio trabalho / vida pessoal. Posteriormente, numa revisão do modelo em 2007, no seu manual *Worldatwork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A*

*Comprehensive Guide for HR Professional*, a associação defendeu a existência de cinco componentes. A compensação, os benefícios, a relação ou equilíbrio vida-trabalho, desempenho e reconhecimento e, ainda, as oportunidades de desenvolvimento e carreira compõe, então, as cinco componentes referenciadas pelo modelo de 2007. Mais recentemente, Worldatwork (2012) reviu, novamente, o seu modelo, e apresentou um modelo composto por seis componentes (Figura 4), sendo este um dos modelos mais utilizados quer por investigadores quer por gestores (Bwowe & Marongwe, 2018). Estas seis componentes são: a compensação, o programa de benefícios, a efetividade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento, gestão de desempenho e, desenvolvimento de talento.



Figura 4: Modelo de Recompensas Totais de WorldatWork (2012).

Tal como referido anteriormente é consensual entre os diversos autores que os sistemas de recompensas totais têm de abarcar fatores financeiros e não financeiros, indo ao encontro da motivação quer intrínseca quer extrínseca (Bwowe & Marongwe, 2018).

Contudo, tal como podemos observar aquilo que distingue estes diferentes modelos é acima de tudo a forma como as recompensas se encontram agrupadas, acabando essa diferença por resultar, claramente, num número diferente de componentes.

Exposta esta breve reflexão sobre os sistemas de recompensas salientasse a ideia de que estes e o seu correto planeamento e implementação são cruciais para a gestão do comportamento dos colaboradores e, conseqüentemente para a sobrevivência e sucesso organizacional. Por outro lado, tem-se assistido a uma grande evolução no que a esta área diz respeito. Contudo, este continua a ser um tema que merece atenção e destaque. Os indivíduos têm diferentes valores e motivações (Bussin & Van Roy, 2014). O que enquanto colaboradores se reflete na preferência por distintos tipos de recompensa, e como tal, para que o investimento colocado nos sistemas de recompensas seja eficaz, as organizações devem atender a estas diferenças individuais (Lawler III, 2011). Ressaltando-se, como referido por Gerhart e Milkovich (1992), a retribuição dos colaboradores serve muito mais do que o seu papel instrumental, pois para além de satisfazer as necessidades básicas e de segurança, a compensação é um fator de prestígio, status social e profissional e, ainda de reconhecimento, desempenhando, também, um papel chave na vertente social e pessoal do indivíduo.

Em suma, o sistema de recompensas é estrategicamente planeado com o objetivo de atrair, motivar e reter os colaboradores chave de uma organização, contudo e, apesar de todos os cuidados este objetivo é muitas vezes inatingido, sendo vários os fatores que influenciam as diferentes reações perante uma mesma recompensa, inclusive fatores de natureza individual, como a orientação para o trabalho. Pelo que, apesar das inúmeras controvérsias é inequívoca a sua relação com a intenção de saída voluntárias dos colaboradores, bem como o impacto que esta diáde tem na performance organizacional. Posto isto, o próximo subcapítulo introduz o tema da intenção de saída apresentando o estado da arte da literatura e a relação desta variável com as recompensas.

### **2.3. Saída Voluntárias e Intenção de Saída**

O estudo da saída voluntária dos colaboradores de uma organização está longe de ser um tema recente, por exemplo, Cottom e Tuttle (1985) argumentaram, na sua revisão e meta-análise sobre a temática apresentada no *Academy of Management Review* e datada de 1985, que desde os inícios de 1900s que surgiram centenas de investigações em

áreas como a psicologia industrial e/ou organizacional, quer quantitativas quer qualitativas acerca desta temática. Este interesse é bem ilustrado pela quantidade de artigos analisados pelos autores, na sua meta-análise contaram com mais de 120 bases de dados, sendo que os investigadores limitaram a sua amostra a estudos quantitativos e publicados entre 1979 e 1984, maioritariamente em revistas científicas de comportamento organizacional. Num artigo mais recente Lee, Hom, Eberly, Li e Mitchell (2017) afirmam que nos últimos 100 anos de investigação foram mais de 2000 os artigos que se dedicaram ao estudo, quer teórico quer empírico, da saída voluntária dos colaboradores. O que levou estes autores a constarem a existência, por resposta a uma necessidade de síntese, de vários trabalhos que se constituem como revisões e meta-análises sobre esta temática (eg.: Cotton & Tuttle, 1985; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008; Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017; Tett & Meyer, 1993). Esta temática tem se estendido ao longo dos tempos, e apesar de não ser recente esta continua a ser uma preocupação dominante entre gestores e executivos (Lee, Hom, Eberly & Li, 2018).

As pessoas tendem a ser, atualmente, vistas como chave para o sucesso organizacional ou como o ativo mais importante das organizações, podendo mesmo constituir-se como uma importante vantagem competitiva, principalmente num contexto organizacional de crescente complexidade como o atual (Schmidt, Willness, Jones & Bourdage, 2018). Logo, os colaboradores ocupam um lugar de extrema relevância na estrutura organizacional de qualquer empresa, sendo que a escolha do colaborador adequado, bem como, a sua qualidade é evidentemente “vital para o futuro das organizações”, principalmente num contexto altamente competitivo como o atual (Kerse & Babadag, 2018, pg. 631). Os colaboradores são, então, o fator diferenciador de qualquer organização permitindo-lhe garantir a sua sustentabilidade e sobrevivência, assegurando para si a vantagem competitiva. Como tal, as organizações têm vindo a desenhar e a adotar inúmeras e complexas estratégias, não só para a contratação, mas acima de tudo para a retenção dos melhores colaboradores (Caillier, 2018). É exatamente por este interesse e relevância dos colaboradores para as organizações que a literatura é rica em artigos que reportam vários estudos que nos dão conta da importância da retenção dos colaboradores para os níveis de performance organizacional, mas também, para os processos de criatividade no seio das organizações (eg.: Walker, 2001). Além disso, surgem também dados que permitem apontar a rotatividade dos colaboradores como um importante mediador entre as práticas de recursos humanos no desempenho financeiro da

organização (Schmidt et al., 2018). A perda significativa de capital humano representa não só a interrupção das atividades organizacionais, o que poderá conduzir tanto à perda de produtividade, como também, representa elevados custos para as organizações. Tudo isto tem tornado a retenção dos colaboradores um dos maiores desafios das organizações na atualidade por tudo o mundo, mas também tem colocado, por associação evidente, as preocupações e discussões sobre a rotatividade dos colaboradores na ordem do dia (Amah, 2009; Dhanpat, Modau, Lugisani, MaboJane & Phiri, 2018; Takawiara, Coetzee & Schreuder, 2014). Esta preocupação tem reunido, então, a atenção e interesse de algumas entidades de renome internacional, por exemplo, a *Society for Human Resource Management* (SHRM) afirma que ultrapassando claramente os valores de 2013, onde 25% dos gestores colocaram a rotatividade dos colaboradores como a sua primeira grande preocupação, em 2016 esse número subiu de forma inequívoca para 46% de gestores que colocam esta temática no topo da sua inquietação. Geograficamente mais próximo, a consultora Hay do Reino Unido num *survey* datado de 2010 verificaram que mais de 70% das organizações respondentes demonstravam estar preocupadas com a retenção dos colaboradores, especialmente dos colaboradores de elevado desempenho ou *High Performers*.

Esta elevada e constante preocupação com a rotatividade dos colaboradores e com a sua retenção tem fundamentos económicos e financeiros. Para Holtom, Mitchell, Lee e Eberly (2008) a saída voluntária dos colaboradores tem consequências significativas quer, de forma óbvia para o capital humano da organiza, quer para o seu capital social e também para o desempenho organizacional. Dez anos depois, Lee e colaboradores (2018) esclarecem que a saída voluntária de colaboradores de uma organização acarreta custos elevados, sejam eles diretos ou indiretos. Os autores argumentam que, por um lado, a substituição de um colaborador que saí voluntariamente de uma organização pode representar para esta um custo superior a 200% do salário anual desse mesmo colaborador, isto só em despesas associadas com o recrutamento, contratação e acolhimento de novos colaboradores. Ainda no que respeita ao impacto direto e nefasto da rotatividade voluntária dos colaboradores para as organizações, e quantificando estes valores, em março de 2019, a consultora americana Gallup argumentou que a saída voluntária de colaboradores representa para as empresas dos Estados Unidos da América uma perda de cerca de 1 trilião de dólares por ano.

Por outro lado, conduz de forma inequívoca à desmoralização dos que ficam na

organização, tendo o chamado efeito bola de neve que conduzirá a uma espiral negativa, ou seja, a saída de um colaborador pode conduzir e inspirar a saída de outros. Além disso, em determinadas áreas de negócio a saída de colaboradores, devido às mudanças que provocam no serviço de atendimento podem também conduzir a consequências nefastas para o envolvimento dos clientes, podendo mesmo provocar a alienação destes (Lee et al, 2018). Adicionalmente, a elevada rotatividade dos colaboradores, ou seja, a constante entrada e saída de colaboradores de dada organização causa entropia nos processos de trabalho, pois obriga a que as equipas de trabalho se ajustamento regularmente à essa rotatividade e a pessoas com características distintas (Rubenstein, Kammeyer-Mueller, Wang & Thundiyil, 2017). E, como é sabido pela teoria do desenvolvimento das equipas de trabalho de Bruce Tuckman estes ajustamentos precedem ao estágio de “*performing*” no qual a equipas se desempenham no máximo da sua capacidade. Logo, estas entradas e saídas constantes obrigam a recuos no desenvolvimento das equipas, abrandando o seu nível de desempenho, pelo que pode ser considerado contraproducente.

Todos estes fatores tornam a evidente necessidade que constitui hoje para as organizações para os seus gestores conhecerem os fatores que podem conduzir à saída voluntária e indesejável dos colaboradores, pois só conhecendo estes fatores os poderão tentar controlar por forma a minimizar as ocorrências. De acordo com Lee e colaboradores (2018) esta prevenção torna-se ainda mais urgente nas ditas indústrias do conhecimento especialmente para colaboradores com formação nas ciências, tecnologia, engenharia e matemáticas, tendo em conta o mercado de empregabilidade para estas funções. Esta realidade é também enfatizada por Sethunga e Perera (2018), que argumentam que a indústria das tecnologias da informação tem se tornado cada vez mais competitiva e que a contração dos seus recursos humanos, colaboradores, não apresenta limites geográficos, pelo que a retenção de colaboradores com competências elevadas é extremamente difícil pois estes são constantemente aliciados pelas recompensas de outras organizações em de qualquer ponto do mundo. Contudo, é importante esclarecer que nem sempre as saídas têm consequências negativas, deve-se sempre diferenciar entre a saída voluntária dos colaboradores e as saídas forçadas, controladas pela gestão. Sendo que, quando se aborda as consequências nefastas e disfuncionais da saída, por norma, essas consequências estão relacionadas com a saída voluntária e, em especial, com a saída dos colaboradores de elevada performance.

Após esta sumária reflexão sobre os motivos que levam esta temática centenária

a manter-se ainda hoje no topo das preocupações e de reunir o interesse quer de investigadores, quer de gestores e executivos quer das grandes consultoras, importa avançar com uma pequena descrição de dois conceitos que irão acompanhar todo o presente capítulo: saída voluntária e intenção de saída.

Posto isto, a saída voluntária (*Voluntary Turnover*), comportamento do qual as consequências têm vindo a ser discutidas diz respeito a uma decisão autocrática e voluntária, como o próprio nome indica, de um colaborador em rescindir ou denunciar o vínculo contratual que o ligam de forma legal a uma dada organização (Dess & Shaw, 2011). E de acordo com Lee e Sturm (2017), mais que um processo complexo e dinâmico, a saída voluntária tem-se tornado recorrente entre os colaboradores, constitui hoje como que uma característica comum da experiência laboral. Contrariamente ao passado, atualmente os colaboradores não têm, nem pretender ter, apenas uma entidade empregadora ao longo da vida, tratando-se então de uma mudança estrutural da vida profissional. Em suma estas saídas voluntárias representam movimentações dos indivíduos, seja a sua rotação em termos de mudança organizacional, de área de trabalho, de função ou até mesmo alternando entre estar empregado e desempregado (Korsakienė, Stankevicienė, Simelytė & Talackienė, 2015).

A intenção de saída (*Turnover Intention*), por sua vez, é o outro constructo que nos merece destaque. São algumas as definições que surgem na literatura, contudo optou-se por recorrer à mais consensual e amplamente utilizada, a definição de Tett e Meyer (1993). De acordo com estes autores a intenção de saída, é uma cognição, que se prende com a vontade deliberada e consciente de sair da organização onde se encontra. Sendo muitas vezes descrita como a última cognição numa sequência que abrange diversos pensamentos de retirada, englobando pensamentos de desistência, mas também a intenção de procurar uma alternativa de emprego. Os autores no que respeita à medida de intenção de saída, argumentam ainda que os itens devem sempre fazer referência a um intervalo de tempo específico (Tett & Meyer, 1993). Adicionalmente, encontrando fundamento na indústria hoteleira, Tao, Jiang, Liu, Yang, Zhang e Zhang (2017) referem-se a uma nova intenção de saída (*New Employee Intention to Leave - NEIL*) que configura a cognição à priori que representa a intenção que o indivíduo tem de sair, ainda mesmo antes de se tornar colaborador, de uma dada organização, assumindo que determinado emprego será apenas uma etapa no crescimento pessoal e profissional, nunca deixando de realizar uma procura efetiva por outra alternativa. Os autores sustentam que esta nova intenção de saída



se deve às características do trabalho e apontam que, por exemplo, no caso da indústria hoteleira os trabalhadores têm de realizar muitas horas e são mal pagos e que em Hong Kong entre os 44% e os 66% dos novos colaboradores das empresas hoteleiras abandonam a organização no primeiro ano de trabalho. Mas esta questão ao contrário do que possa sugerir numa primeira abordagem não se encontra apenas associada a uma indústria, nomeadamente à indústria hoteleira, ou com funções não especializadas. Pois, num estudo anterior, datado de 2006, e com uma amostra 5 mil executivos de topo, os autores verificaram que uma percentagem elevada destes, mais especificamente 46% não fazia intenção de permanecer na organização a longo prazo, apontando uma meta entre os dois e os 5 anos como metas (Parise, Cross & Davenport, 2006). Contudo, Tao e colaboradores (2017) argumentaram que existem ainda poucos estudos sobre este novo conceito, pelo que emerge a necessidade um maior aprofundamento. Porém, se associarmos que a saída voluntária dos colaboradores parece se ter tornando parte integrante e normal da experiência pessoal dos indivíduos com o facto de existirem indicadores que colocam em evidência que os indivíduos podem fazer intenção de sair da organização ainda antes de iniciar o seu vínculo laboral, isto poderá significar que podemos estar a assistir a uma mudança de paradigma no que ao comportamento organizacional diz respeito.

Abordou-se estes dois conceitos, pois, segundo alguns autores (eg.: Lee et al., 2018; Tett & Meyer, 1993) a intenção de saída, apesar das suas claras e evidentes limitações é apresentada na literatura como a variável que melhor prediz a saída voluntária dos colaboradores. A capacidade preditora da intenção de saída continuará a ser abordada no ponto seguinte. Posto isto, no ponto seguinte e após esta curta introdução à temática onde se procurou demonstrar a relevância da temática para a prática organizacional, será apresentada uma breve revisão dos antecedentes e preditores da saída voluntária. E, para finalizar o presente capítulo procurou-se afinar esta revisão e focá-la na relação entre saída voluntária e recompensas.

### 2.3.1. Antecedentes e Preditores de Saída Voluntária

Os estudos científicos sobre a saída voluntária dos colaboradores têm seguido inúmeros caminhos, contudo, por norma estamos perante uma procura incessante por encontrar os fatores que expliquem os motivos pelos quais os colaboradores querem sair



da organização, sejam esses fatores cognitivos, organizacionais, ocupacionais ou contextuais/ambientais (Kim, 2015). Como tal, de forma inevitável, inicia-se, esta breve revisão por algumas das variáveis que de acordo com a literatura científica internacional se constituem como importantes fatores que podem conduzir à saída voluntária dos colaboradores, ou seja, aos seus antecedentes.

A literatura científica tem sido, então, por exemplo, unanime a apontar desde largo tempo até ao presente a satisfação com o trabalho como uma variável relevante no estudo da saída voluntária dos colaboradores. E, terá mesmo sido uma das variáveis mais estudadas ao longo do século XX, onde demonstrou ter uma correlação negativa significativa com a saída voluntária, apesar de existir uma tendência para apresentar uma relação bastante moderada (eg.:  $-0.28$ ). Isto significa que quanto mais satisfeitos os colaboradores estão com o seu trabalho de uma forma geral, menor será a probabilidade de saírem voluntariamente. Pelo que o contrário também será verdade, quanto menor a satisfação com colaboradores com o seu trabalho mais a probabilidade de saírem (Lee et al., 2018). Esta relação entre satisfação e saída voluntária parece existir desde sempre, desde a primeira publicação sobre a temática, sendo que na primeira definição parece apresentar como que uma simbiose entre estes constructos. March e Simon (1958) abordam, então, a perceção de desejo de movimento, ou seja, mudança de organização, como um significado da insatisfação com o trabalho e teorizam que quando os colaboradores estão felizes com o seu trabalho e não têm e/ou não percebem vir a ter mais opções de trabalho podem ficar mais propensos a ficar e a participar ativamente, o que melhorará o seu desempenho. Posteriormente, também Mobley (1977) teorizou sobre a insatisfação com o trabalho e a saída voluntária dos colaboradores, contudo, este deu um contributo de excelência para a literatura e uma base que serviu de modelo às investigações seguintes ao criar uma sequência que se inicia, então, de facto na insatisfação e culmina com a saída voluntária, introduzindo nesta sequência, pela primeira vez, uma componente cognitiva. Apresentado de forma mais pormenorizada a sequência, para o autor, a insatisfação desenvolve no colaborador pensamentos de saída que o levam a avaliar os custos e benefícios de uma saída, após esta avaliação podem desenvolver intenções de procura e posteriormente a nova avaliação e comparação entre as alternativas e entre estas e o trabalho atual, se seguida desenvolvem, então a intenção de saída e por fim dá-se então a saída efetiva. Ainda sobre esta relação, distingue-se, ainda uma outra teoria clássica, a proposta de Price (1977), o autor não descarta a satisfação com o trabalho como importante fator para a saída

voluntária, mas argumenta que se deve procurar para além disso, defendendo que o pagamento e a centralidade do trabalho se encontra à priori da satisfação com o trabalho, influenciando-a e, além disso, argumentou que o contexto e as alternativas de emprego que nele existem são uma relevante variável moderadora entre a (in)satisfação com o trabalho e a saída voluntária. Posteriormente é extensa a lista que relaciona a satisfação com trabalho com a saída voluntária dos colaboradores, por exemplo, Lee e Mitchell (1994), Maertz e Campion (2004). Adicionalmente, para além de se relacionar com saída voluntária, a satisfação com o trabalho apresenta também uma correlação significativa com a intenção saída, já abordada anteriormente (eg.: -.058; Tett & Meyer, 1993). Além disso, muitas vezes a satisfação não surge nos estudos como satisfação global, mas sim sob diversas formas, como por exemplo, satisfação com o pagamento, satisfação com o trabalho em si mesmo, com a supervisão, com os colegas ou até mesmo com as oportunidades de promoção e de uma forma geral apresentam uma relação significativa e negativa com a saída voluntária (Cotton & Tuttle, 1985).

Uma outra variável amplamente estudada, mas que também tem apresentado uma correlação moderada (eg.: -.29) é o comprometimento. De acordo com vários autores (Lee et al., 2018; Price & Mueller, 1986) apresenta uma correlação negativa significativa com a saída voluntária dos colaboradores, ou seja, tal como explicado para a satisfação, quanto mais elevado for o comprometimento de um colaborador menor será a sua intenção de saída. Contudo, quanto menos comprometido o colaborador estiver mais a probabilidade de abandonar a organização. Tal como acontece com a variável anterior, também o estudo do comprometimento enquanto variável antecedente da saída voluntária surge logo nas primeiras teorizações e modelos de investigação sobre a temática. Por exemplo, em 1981, num estudo sobre a saída voluntária na classe profissional da enfermagem, Price e Mueller, apresentam um comprometimento profissional como um importante fator antecedente. Adicionalmente, também o comprometimento organizacional, apresenta uma correlação significativa com a intenção de saída (eg.: -.54; Tett & Meyer, 1993).

Adicionalmente, uma outra variável que também tem reunido alguma atenção desde o início do século XX é o trabalho alternativo, ou seja, se o colaborador tem em mente um trabalho alternativo, seja este real ou apenas perçecionado. Ao contrário das variáveis anteriores esta apresenta uma correlação significativa, mas inversa, ou seja, a relação existente entre estas suas variáveis é negativa, apesar de também moderada (eg.: .23). Então, contrariamente ao que acontece com a satisfação com o trabalho, com o

comprometimento e com o envolvimento, quanto mais os colaboradores perceberem, seja essa percepção real ou não, que possuem uma alternativa válida de trabalho, maior será a probabilidade de saírem da organização (Lee et al., 2018; outros).

Além disso, algumas práticas organizacionais, parecem, de igual modo ter poder explicativo sobre a saída dos colaboradores (Schmidt, Willness, Jones & Bourdage, 2018), uma vez que a influenciam, por exemplo, o recrutamento, seleção e acolhimento de novos colaboradores. No que respeita por exemplo ao recrutamento e seleção, quanto mais realistas forem os descritivos de tarefas e as promessas feitas aos candidatos menor a probabilidade dos novos colaboradores formarem expectativas irrealista e consequentemente abandonarei a organização após o efeito “lua de mel” (eg.: Weller, Holtom, Matiaske, & Mellewigt, 2009). No que respeita à seleção de pessoas, refira-se a relevância de fazer uma avaliação correta procurando, o mais possível, o melhor *fit* entre candidato-organização. Uma prática por vezes esquecida ou negligenciada, mas com impacto direto no turnover precoce dos colaboradores é a prática de acolhimento ou o período de *onboarding* dos novos colaboradores. Também outras práticas como as recompensas financeiras fixa e variável, as oportunidades de progressão de carreira ou a formação têm sido estudos enquanto antecedentes da saída voluntária. Contudo, existem ainda poucos estudos que se dediquem ao estudo do impacto das diversas práticas organizacionais na redução intenção de saída e saída voluntária dos colaboradores, pelo que serão necessários mais estudos que abordem esta temática (Haines, Jalette & Larose, 2010). Esta tema será, então, abordado de forma específica e dedicada à relação entre a prática de gestão de recompensa com a intenção de saída dos colaboradores, atendendo ao facto de ser uma questão central na presente investigação.

Por outro lado, para além destes fatores podemos encontrar dois tipos de variáveis que apesar de não explicarem saída voluntárias dos colaboradores, ou motivos que levam os colaboradores a querer sair da organização como as anteriores, por norma surgem associadas a esta e como tal constituem-se como um bom preditor do comportamento. Pode-se começar, por separar estes preditores entre cognitivos e comportamentais. De entre os cognitivos podemos começar por referir os pensamentos de retirada, nomeadamente, a já anteriormente definida, intenção de saída. No que respeita aos preditores comportamentais podemos referir os comportamentos de retirada como o absentismo ou as longas pausas laborais e ainda, o comportamento efetivo de procura de emprego alternativo.

Por fim, focamos, então, a intenção de saída dos colaboradores, variável tida em conta na presente investigação, tanto no modelo conceptual apresentado no capítulo IV (4.1), bem como no último estudo empírico, presente no capítulo V (5.3) deste documento. E, tal como referido anteriormente, a intenção de saída surge na literatura científica como o antecedente cognitivo que melhor prediz a saída voluntária dos colaboradores (eg.: Joo, Hahn, & Peterson, 2015; Lee et al., 2018; Tett & Meyer, 1993; Treuren & Frankish, 2018). A intenção de saída reflete pensamentos de retirada e afastamento e resulta da perceção do colaborador de que a organização onde se encontra não lhe responde ou suprime todas as suas necessidades, o que irá refletir um desequilíbrio da relação colaborador-organização (Jacobs & Roodt, 2011). E esta perceção de desequilíbrio poderá ter diversos fundamentos e/ou origens, nomeadamente, pela insatisfação com o trabalho, baixa apreciação do seu trabalho, baixo salário, tarefas aborrecidas e ainda, a fraca supervisão, entre outros (Smith, Stanz & Bussin, 2015).

De acordo com Pfeffer (1991) “a saída voluntária dos colaboradores deverá ser sempre vista como consequência de um processo de decisão individual” (Pfeffer, 1991, p.795). Contudo, na vasta procura que tem vindo a ser realizada por via da investigação científica e através do recurso a modelos de regressão, e mesmo recorrendo a inúmeras variáveis preditivas, os modelos estudados até então têm-se demonstrado insuficientes, raramente explicando mais que 25% da variância da saída voluntária (eg.: Maertz & Campion, 1998; Hom, Lee, Shaw, Hanstchecht, 2017). Exatamente por este motivo, e numa revisão crítica da literatura que visa não atender à investigação passada, mas acima de tudo apresentar novos caminhos e alternativas para investigação futura sobre a temática, Lee e colaboradores (2017), propõe que é necessário assumir caminhos inovadores, que atendam por exemplo ao contexto social e proponham e testem variáveis preditivas ou mediadoras disruptivas das variáveis clássicas estudadas até então.

### 2.3.1. Intenção de saída e recompensas – Que Relação?

Na presente secção irá abordar-se mais pormenorizadamente, tal como o próprio nome indica, a relação existente conhecida entre as recompensas e a intenção de saída dos colaboradores e a sua efetiva saída voluntária. Como referido no capítulo anterior do presente documento, com a referência a recompensas assume-se muito mais que os sistemas tradicionais, assume-se, sempre, o sistema de recompensas totais (eg.:

Armstrong & Dobrow, 2006; Worldatwork, 2012). Assim, como proposto anteriormente pressupõe-se a existência de 4 tipos de recompensas: recompensas base (salário e segurança), os benefícios que englobam benefícios monetários variáveis e em espécie (eg.: prémios por desempenho coletivo e individual, seguro de saúde/vida, viagens, bolsas de estudo para filhos, cresce, etc.), as oportunidades de desenvolvimento que dizem respeito não só ao desenvolvimento de competências como à progressão de carreira (eg.: formação, mobilidade interna, reconhecimento, progressão de carreira, etc.) e, por fim, as recompensas intrínsecas, no qual entendemos que pertencem as características do ambiente de trabalho, da liderança e do trabalho em si mesmo (eg.: tarefas desafiadoras, tarefas intrinsecamente gratificantes, liderança, sentido de pertença, etc.). Em suma, assume-se como pertencente ao sistema de recompensas totais tudo aquilo que a organização possa proporcionar ao colaborador nesta troca que é o contrato de trabalho.

Esta relação tem sido bastante esmiuçada ao longo das últimas décadas (Sarkar, 2018) e são vários os estudos que têm associado a saída voluntária dos colaboradores, ou a sua intenção de saída a diferentes tipos de recompensas.

Num estudo realizado em 1999/2000 em mais de 6300 organizações não governamentais do Canadá, Haines, Jalette e Larose (2010), verificaram que proporcionar bons benefícios, partilha de informação e pagamento baseado no desempenho tem uma relação significativa com a saída voluntária dos colaboradores, contudo, no que concerne ao proporcionar formação, esta prática parece ter implicações contrárias uma vez que apresenta uma relação positiva significativa com a intenção de saída dos colaboradores. De acordo com os autores este facto poderá estar associado a perceção de maior empregabilidade destes colaboradores após receberem essa formação ou treinamento.

Mais recentemente, num estudo realizado na Índia cujo artigo data de 2018, Kumar (2018), procurou compreender quais os fatores financeiros e não financeiros que influenciam a saída voluntária dos trabalhadores nas empresas de IT. Com uma amostra de 457 colaboradores verificou que no que respeita aos fatores financeiros, os que mais afetam a saída dos colaboradores são, a compensação, os bónus, os benefícios, o seguro de saúde e férias pagas. Por outro lado, no que respeita aos fatores não financeiros, a satisfação com o trabalho, as oportunidades de promoção, as práticas de bem-estar e reconhecimento e a formação suficiente, apesar de não estarem no topo da lista, também apresentam uma relação significativa negativa com a saída dos colaboradores. Ressalta mais uma vez para a formação, quando os colaboradores recebem formação mais elevada

e em competências diferenciadas, isto poderá inverter a relação e estar, portanto, associado em níveis mais elevados de rotatividade.

Alguns investigadores têm demonstrado que também as oportunidades de progressão carreira são um fator relevante na relação entre colaborador e organização. Pois, pode criar um clima de duplo investimento e contribuir para o desenvolvimento do comprometimento organizacional (eg.: Weng, McElroy, Morrow, & Liu, 2010; Weng & McElroy, 2012). A perceção de possibilidade de progressão de carreira, a aquisição de competências por via da formação proporcionada pela entidade empregadora e ainda a forma como estes recompensam tem uma relação negativa com a intenção de saída. Esta relação poderá ser explicada pela teoria da expectativa, mas também pela teoria do contrato psicológico de trabalho. Para Weng e McElroy (2012) as organizações que proporcionam aos seus colaboradores desenvolvimento pessoal, oportunidade de progressão de carreira, bem como reconhecimento e compensação pelo seu bom desempenho não está apenas a oferecer um salário emocional que será tido em conta pelos colaboradores. Está também a criar um custo adicional quando estes equacionam a mudança, percecionando-o como uma perda. Partindo do mesmo pressuposto num estudo com bancários suíços, Salamim e Hom (2005) verificaram que as promoções e os aumentos salariais apresentam, de facto, uma relação negativa com a saída voluntária dos colaboradores. As oportunidades de progressão potencialmente podem mitigar os efeitos positivos de outras variáveis na intenção de saída, como por exemplo o baixo pagamento (Chen, Park & Park, 2012) e emergir como um fator protetor para a saída voluntária (Lee, Foster & Rehner, 2011). Adicionalmente, a progressão de carreira surge associada a aumentos de responsabilidade, mas também, a aumentos salariais, o que, de certa forma, poderá contribuir para colmatar as necessidades individuais, quer de natureza extrínseca, quer de natureza intrínseca.

Além disso, e apesar do foco que os mais recentes estudos atribuem às recompensas não monetárias, num estudo recente, Benton (2016) verificou que existe uma relação direta e extremamente relevante entre o salário e a probabilidade do colaborador permanecer na organização, de acordo com a autora, por cada dólar a mais no salário aumentava essa probabilidade.

Contudo, e apesar de existir uma clara relação negativa e significativa entre intenção de saída dos colaboradores e a retenção, os fatores que determinam a permanência ou a saída dos colaboradores de uma organização não coincidem totalmente.

A relação com os colegas, as oportunidades de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o salário competitivo lideram os fatores preditores da satisfação com o trabalho atual e a decisão de ficar. Já os fatores que lideram a intenção de saída prendem-se com o salário considerado inadequado ou não competitivo, o estilo considerado inadequado de liderança e ainda, a ausência de oportunidades de progressão (Korsakienè, Stankevicienè, Simelytè & TalacKienè, 2015).

Em suma, apesar de algumas divergências no que respeita ao impacto de algumas variáveis na intenção de saída dos colaboradores, os dados têm sido inequívocos a demonstrar a relevância das recompensas na saída voluntária dos colaboradores. Podendo mesmo o pacote de compensação ser considerado o fator mais comum pelo qual os indivíduos permanecem ou saem de uma organização (Ramlall, 2003). O sistema de recompensas não é apenas um fator motivador, mas sim uma técnica real de retenção de colaboradores (Gardner, Van & Pierce, 2004). Logo, nesta era tão competitiva onde impera a luta pelo talento, os sistemas de recompensas podem ditar a sobrevivência e prosperidade das organizações (Sarkar, 2018).



### **CAPÍTULO III – OPÇÕES METODOLÓGICAS**

A investigação científica é um processo metódico que possibilita a obtenção de novos conhecimentos através da observação, descrição, explicação e previsão de fenómenos. E, é exatamente este seu carácter rigoroso e sistémico que a distingue de qualquer outra forma de aquisição de conhecimento (Fortin, Côté & Fillion, 2009).

Tornou-se impossível refletir sobre o método e progresso científico sem fazer referência aos grandes pensadores ou filósofos da ciência do século XX, destacando-se Karl Popper [1902-1994] e o seu discípulo Thomas Kuhn [1922-1996].

Popper, filósofo austríaco de nascimento, mas britânico por nacionalização, dedicou-se ao pensamento do racionalismo crítico. Nos seus trabalhos para definição de Ciência, este pensador elaborou diversas críticas ao método indutivo, tendo mesmo, por oposição, elaborado o método hipotético-dedutivo. Além disso, Popper defendia que para estarmos perante o verdadeiro método científico a verdade deveria ser passível de refutação. Portanto, por outras palavras Popper era, então, um acérrimo defensor do falsificacionismo metodológico. E, isto significa que para si, o progresso científico ocorre quando as hipóteses deduzidas com base na teoria vigente e formuladas à priori da investigação empírica, são refutados. Para este pensador é, então, a refutação que permite o avanço e progresso do conhecimento científico, pois abre portas à procura de outras hipóteses que venham corrigir o erro da refutação, levando a uma nova teorização ou realidade. O autor argumenta, então, que aquilo que distingue o conhecimento científico do senso comum ou de qualquer outro tipo de conhecimento é exatamente o princípio da refutabilidade ou falsificabilidade. Portanto, qualquer teoria, para que seja possível classificá-la como científica, tem de ser passível de falsificar. Assume-se então, que, no pensamento de Karl Popper todo o conhecimento científico é provisório isto porque assenta em hipóteses testáveis que ainda não foram refutadas, mas que poderão vir a ser. E tal como dito anteriormente, ao ser refutada uma hipótese isso implica a formulação de uma teoria explicativa alternativa que deverá ser também sujeita a teste empírico para sua corroboração ou refutação. Esta possibilidade de refutação “obriga” a que os investigadores ou teóricos identifiquem de forma explícita os acontecimentos que poderiam conduzir à refutação da sua teoria quando exposta ao método empírico. Ou seja, o progresso científico ocorre porque cada teoria vem eliminar o erro das anteriores e vai tornando-se cada vez mais resistente à refutação, logo mais próxima da verdade. Contudo,



para Popper a verdade ou a teoria são sempre conjecturais, logo por mais corroborada que uma teoria ou hipótese possa ser, nunca ficará isenta de erro ou de crítica, pelo que no futuro poderá sempre ser substituída por outra. Trata-se de uma progressão sistemática e continuada pela procura da verdade absoluta que em última análise nunca será encontrada.

Outra questão relevante do trabalho e pensamento de Popper prende-se com a objetividade e criticismo racional. O pensador admite que a escolha da temática da investigação depende acima de tudo das preferências e interesses pessoais. Contudo, no que respeita à sua investigação requer-se uma maior objetividade, pelo que o método científico deve ser, então, composto pelas seguintes fases: formulação da pergunta de investigação adequada à problemática em estudo e ao estágio de desenvolvimento do tema; posteriormente em função da pergunta e das teorias vigentes deverão ser deduzidas e formuladas as hipóteses de investigação e, de seguida deverá seguir-se o design do estudo, processo durante o qual se tomadas decisões de nível epistemológico e metodológico extremamente importantes.

No que concerne à objetividade almejada, Popper, reconhece que por natureza os investigadores, Seres Humanos, não são imparciais, logo, apenas o criticismo racional do método científico poderá assegurar essa objetividade. Assim, o filósofo argumenta que a objetividade da ciência é marcada pelo seu criticismo racional, mas também pelos seus elevados padrões de clareza, pela sua tradição e rigor metodológico.

Tal como Popper, também Thomas Kuhn, físico norte americano e professor em Harvard, mas também no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), se tornou um marco da filosofia da ciência e do estudo sobre o seu progresso. Assim como o primeiro também Kuhn foi um acérrimo crítico do método indutivo, mas também do positivismo alegado por Popper. Uma das grandes contribuições de Kuhn enquanto filósofo e pensador da ciência e do método científico foi a introdução do conceito de paradigma na sua igualmente afamada obra “*The Structure of Scientific Revolution*”. Para o autor um paradigma era então um “conjunto de crenças, valores e técnicas partilhadas pelos membros de uma dada comunidade científica”, além disso, estes paradigmas seriam também como que um guia para investigar o “que” e “como” num determinado contexto histórico e cultural (Kuhn, 1970, p.2).

O progresso científico ocorreria, então, pela acumulação de anomalias não explicadas pelo paradigma vigente, dando origem à teorização e à emergência de um paradigma substituto (Fortin, Côté & Fillion, 2009). Ou seja, para Kuhn o desenvolvimento de uma ciência opera-se entre fases normais e extraordinárias. Isto significa que o filósofo percebe o modelo de desenvolvimento da ciência como contemplando largos períodos de ciência normal e, este foi o termo utilizado pelo autor para descrever os períodos de normalidade ou estabilidade nos quais a comunidade científica adere a um dado paradigma. Mas, esporadicamente ocorrem períodos extraordinários de crise a que Kuhn nomeou de revoluções científicas. Isto porque, para o autor, estes períodos de revolução eram marcados pela crise do paradigma vigente, ou seja, estes episódios são marcados pela deteção de um conjunto de anomalias no paradigma dominante e que gera uma rutura e consequentemente a emergência de um novo paradigma. Mas ao contrário do proposto por Popper, Kuhn argumenta que a queda de um paradigma não ocorre por confrontação com a natureza, ou seja, não é suficiente a sua refutação e consequente acumulação de anomalias. O paradigma vigente apenas é substituído quando passa a ser aceite um novo paradigma que substitua e venha colmatar e explicar essas anomalias. Dando, então, posteriormente espaço a um novo período de ciência normal. Mais uma vez e, de extrema relevância, é explicitar que contrariamente a Popper que argumenta que as teorias devem ser falsificáveis e portanto constantemente submetidas ao teste empírico para sua refutação ou corroboração, Kuhn considera que estas revoluções não devem ocorrer de forma provocada. Enquanto para Popper basta a refutação de uma hipótese para que a teoria seja substituída, na teoria Kuhniana primeiramente os investigadores devem procurar explicar as anomalias demonstrando assim um elevado conservadorismo. Apenas as acumulações de anomalias sem explicação poderão levar a substituição do paradigma, algo que pode ter um diferencial de muitos anos entre a deteção das anomalias e a emergência e aceitação de um novo paradigma pela comunidade científica.

Após esta singela tentativa de explanar a complexidade do método científico o presente capítulo reúne então uma sumária reflexão epistemológica e metodológica, demonstrando as opções tomadas pelos autores. Ou seja, de ora em diante será realizada uma breve revisão sobre os paradigmas da ciência, as metodologias a que dão origem,

bem como das técnicas utilizadas. No final do presente capítulo, será também apresentado de forma breve a estrutura dos 3 estudos realizados, sumariando os seus designs.

### **3.1. O Design da Investigação**

O design do estudo compreende o planeamento e procedimentos levados a cabo para a concretização de uma dada investigação e reflete claramente a perspetiva que os investigadores têm sobre o mundo. É através do design de investigação que os investigadores estabelecem a ligação e articulação sobre o paradigma no qual assenta a investigação, a metodologia de base e o método utilizado (Creswell, 2009). É exatamente nesta articulação que se estabelece a ponte entre a teoria e análise empírica, constituindo-se, então, como um programa sistemático de investigação que guia e integra toda a recolha, análise e interpretação dos dados.

Para Trochim e Land (1982) o design é a estrutura do estudo, como que uma peça central que unifica toda as suas partes devendo sempre adequar-se ao objetivo da investigação. Ou seja, a escolha entre um design qualitativo, quantitativo ou misto não deverá apenas depender das preferências dos investigadores, mas sim e, principalmente, deverá derivar do estágio de desenvolvimento da temática em estudo e da pergunta de investigação.

Ora, planear uma investigação obriga os investigadores a fazer opções quer do ponto de vista epistemológico quer ao nível metodológico, pois perante o problema em estudo é necessário adequar o processo de investigação, por forma a obter os resultados mais fiáveis possível. Perante isto, e como já foi referido no capítulo introdutório a presente investigação integra 3 estudos com objetivos distintos entre si, pelo que também obedecem a designs de estudo diferenciados (Figura 5). O primeiro estudo, que não cumpre diretamente os objetivos da presente investigação, mas que emergiu como necessário para se prosseguir com a mesma, diz respeito à elaboração e validação de um questionário de orientação para o trabalho. Para a concretização deste primeiro estudo optou-se por um design misto, recorrendo-se à metodologia qualitativa, mas também quantitativa. Nos estudos seguintes, e atendendo também a natureza dos objetivos da investigação optou-se por um design quantitativo.

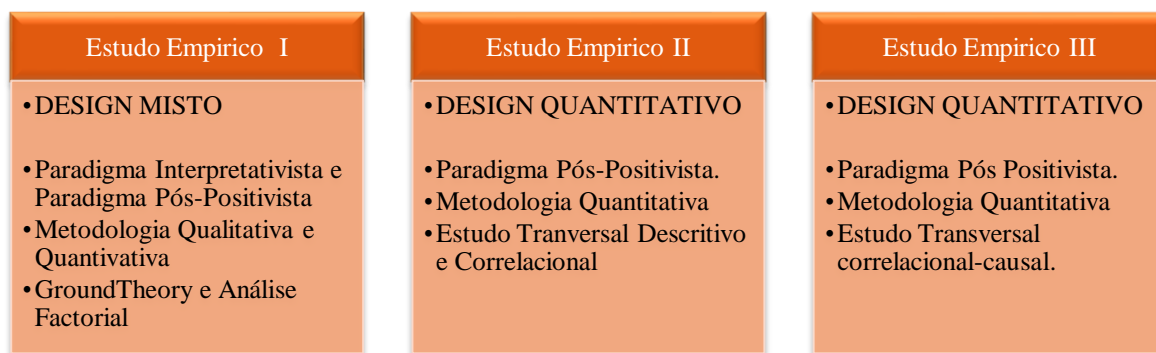


Figura 5: Programa de Investigação.

Para melhor compreendermos cada um dos designs utilizados será relevante, primeiro, explicitar a posição epistemológica assumida pelos investigadores, ou seja, serão de seguida apresentados os paradigmas dominantes de base onde assente toda a presente investigação. As investigações qualitativas e quantitativas diferem não apenas nas assunções filosóficas ou nos paradigmas que lhes estão na base, mas também, nas estratégias utilizadas, bem como, na escolha dos métodos de recolha de dados e ainda na sua análise e interpretação. Estas diferentes perspetivas filosóficas constituem-se como visões do mundo e retratam a forma como os investigadores contemplam a natureza da investigação e assumem as suas crenças (Creswell, 2009) e são a base para todas as escolhas ou tomadas de decisão seguintes. Como tal e, atendendo à sua relevância para a investigação científica, têm um lugar de destaque neste capítulo e serão apresentados em seguida os principais paradigmas que estiveram na raiz da estruturação e das opções da presente investigação.

### 3.1.1. OS Paradigma da Ciência

#### 3.1.1.1. Paradigma Positivista e Pós-Positivista

O paradigma positivista surge também na literatura muitas vezes sob outras denominações, como por exemplo, quantitativo, racionalista, mas também empirista ou empírico analítico. Estando intrinsecamente associado à teoria de Popper e ao seu método hipotético-dedutivo. Este paradigma emergiu no século XIX “pelas mãos” do ilustre

filósofo francês Auguste Comte [1798 - 1857], fundador da sociologia e positivismo foi forte e indiscutivelmente influenciado pelo incontornável pensador filósofo, cientista e ensaísta inglês Francis Bacon [1561-1623] e o seu empirismo. E apesar da obra de Comte ter sido considerada como possuindo apenas interesse histórico, a verdade é que as raízes do positivismo se mantiveram vivas nos trabalhos de John Mill, Herbert Spencer e Emile Durkheim entre outros. Durante anos, o paradigma positivista foi padrão quer nas ciências exatas, onde se inspirou, quer nas ciências sociais onde assegurava a objetividade, mesmo que de forma ilusória (Hughes, 1980).

Clarificando, então, no que consiste este paradigma destaca-se o facto de que este parte do pressuposto de que a realidade é objetiva, procurando, tal como referido anteriormente, adaptar o modelo de investigação das ciências naturais ou exatas ao estudo das ciências sociais na busca pela verdade absoluta. Esta replicação do método pretendia dotar os fenómenos sociais de objetividade e enquanto ciência procurar a verdade universal ou absoluta sobre esses mesmo fenómenos. Na emergência deste paradigma Comte (Coutinho, 2014) procurava conseguir explicar os fenómenos do mundo social recorrendo aos critérios da ciência exata. Assumindo a existência de 3 estádios do conhecimento, o positivo, o teológico e o metafísico, considerando que apenas o primeiro permite aceder ao verdadeiro conhecimento científico e apenas este será verdadeiro. Isto porque o estádio positivo não reconhece, pelo que recusa, as explicações sobrenaturais e espirituais características do estádio teológico, bem como, as abstrações do estudo metafísico, estando permanentemente no encalce da objetividade. E, para tal, o conhecimento científico deverá apenas restringir-se à análise lógico, aos fenómenos capazes de ser percecionados pelos nossos sentidos e à experiência empírica, pois a verdade apenas pode ser identificada naquilo que é possível replicar e verificar, quer seja no sentido da comprovação quer acima de tudo no princípio da refutação da verdade.

Neste paradigma o objetivo último da ciência não se cinge a perceber ou descobrir como é que as coisas são, vai para além da questão descritiva, procura prever e controlar os fenómenos. E, tal como referido anteriormente, este paradigma encontra expressão no método hipotético dedutivo formulado por Karl Popper. Ou seja, o investigador deverá, como base nas teorias vigentes, colocar hipóteses que posteriormente deverão ser colocadas a teste por forma a permitir a sua falsificação.

Além da questão da procura pela verdade absoluta possível apenas através do estágio positivo do conhecimento e da teoria da falseabilidade, o positivismo defende ainda a “neutralidade da ciência”, ou seja, de acordo com isto, os investigadores têm uma atitude neutra no que respeita à sua análise da realidade. Portanto, o positivismo declara que o investigador na sua análise do fenómeno é isento de opinião ou pontos de vistas (Coutinho, 2014; Sampieri, Collado & Lucio, 2013), como se de uma tábua rasa se tratasse, não sendo por isso influenciado por experiências anteriores, preconceitos, etc, nem mesmo pelas suas emoções (Hughes, 1980).

Ao nível ontológico, este paradigma assenta, então, no absolutismo, ou seja, concebe a realidade como única, imutável e independente do observador, uma vez que é exterior ao ser. É exatamente por esta assunção ontológica que assume a existência de uma verdade absoluta. No que respeita ao nível epistemológico, toda a reflexão permite perceber que este paradigma assenta na objetividade, assumindo que o conhecimento sobre a realidade é objetivo e que existe uma realidade externa e objetiva e uma realidade interna ao indivíduo, mas que estas realidades são independentes e não se devem por isso influenciar (Bryman, 1996; Creswell, 2009). Mas assenta também, no determinismo, na impessoalidade, na previsão e na reflexividade. Esta fundamentação epistemológica pode ter duas grandes consequências para a investigação nas ciências sociais e humanas. Por um lado, a relevância da generalização das teorias resultados do produto do conhecimento. Por outro, conduz à adoção de metodologias, técnicas e de uma linguagem próprias e tradicionais das ciências sociais.

Por sua vez, o pós-positivismo decorre, tal como o próprio nome indica do positivismo e mantém a filosofia determinista, assumindo, tal como no paradigma positivista, que existe uma relação causal entre variáveis, ou seja, existem causas que determinam os resultados. Pelo que, os estudos que têm por base esta conceção epistemológica continuam a apresentar problemas de investigação que explanam a necessidade de identificar e medir causas que têm impacto sobre determinados resultados. Mantendo, de forma indubitável o sistema hipotético-dedutivo originário do paradigma positivista. Parte, então, de hipóteses deduzidas através da leis e teorias que “ordenam” o mundo, colocando-as a teste, validando-as e refinando-as, ou refutando-as e apresentado leis ou teorias alternativas, ampliando desta forma o conhecimento objetivo sobre o mundo.

Contudo, positivismo e pós positivismo diferem numa questão essencial, o pós-positivismo coloca em causa a noção de conhecimento ou verdade absoluta reivindicado pelo paradigma positivista (Phillips & Burbules, 2000) e, é exatamente neste ponto que se eleva a diferenciação e apuramento de um paradigma para o outro. Ou seja, contrariamente ao defendido pelo paradigma positivista, os autores pós-positivista rejeitam a ideia de que algum investigador possa ser “positivo” a respeito do seu conhecimento quando se trata da investigação acerca do comportamento Humano. De acordo com Phillips e Burbules (2000) ao assumir que não existe uma verdade absoluta o paradigma pós-positivista argumenta a favor do conhecimento conjectural. E esta noção coloca obviamente em discussão o facto de se assumir que o conhecimento recolhido pela investigação é sempre falível assumindo assim a possibilidade de erro.

Em suma, aceitar este paradigma é aceitar que as teorias sobre a realidade objetiva devem ser testadas e o conhecimento sistematicamente testado através da formulação de hipótese que são estatisticamente analisadas, assumindo-se, assim, uma relação estreita e de dependência entre este paradigma e a metodologia quantitativa.

### *3.1.1.2. Paradigma Interpretativista*

O paradigma interpretativista tem vindo a ganhar terreno no que à investigação nas ciências sociais e humanas diz respeito. A sua origem é mais tardia que o paradigma positivista, aliás, teve origem já no século XX e, de acordo com Flick (2005) apenas nos anos 60 despertou o interesse dos investigadores das ciências sociais surgindo os primeiros estudos nos Estados Unidos da América. Para o mesmo autor, aquilo a que podemos chamar o *boom* deste paradigma aconteceu nos anos 70, tendo sido realizados inúmeros estudos sob este novo paradigma, o que era sem dúvida, reflexo da grande insatisfação de um grande número de investigadores com aquilo que consideram ser o diminuto poder explicativo das investigações que assentavam no paradigma positivista. Assim, emergência do paradigma interpretativista devesse, sobretudo, a algumas vozes dissonantes que surgiram como críticos ferozes ao paradigma positivista que era dominante e a esta ciência “cega” às características humanas e sociais que limita a interpretação dos fenómenos. Estes, ao romperem com o paradigma vigente, fizeram emergir novas formas de investigação que refletem exatamente o paradigma interpretativista, dos diferentes autores destacam-se, por exemplo: o ilustre filósofo

alemão Edmund Husserl (1859 -1938) que estabeleceu a escola fenomenológica; a antropóloga Margaret Mead (1901-1978) e o sociólogo Herbert Blumer (1900 -1987) norte americanos que fizeram emergir o interacionismo simbólico e ainda; o também ilustre sociólogo norte-americano Harold Garfinkel (1917- 2011) que estabeleceu e desenvolveu a etnometodologia aplicada à sociologia.

E, tal como acontece com o paradigma positivista, este também surge na literatura sob outras nomenclaturas como por exemplo, paradigma qualitativo, hermenêutica, naturalista ou construtivista (Coutinho, 2014; Creswell, 2009).

Assim, e estabelecendo sempre o paralelismo entre paradigmas, enquanto o paradigma positivista se foca em conhecer a realidade absoluta e objetiva, o paradigma interpretativista atende ao significado subjetivo dessa realidade (Bryman, 1993). Ou seja, O interpretativismo procura captar, explorar e compreender os diferentes significados que as diferentes pessoas atribuem à realidade (Schwandt, 1994), que nesta perspetiva não será única uma vez que depende da interpretação de quem o percebe.

Exposto o objeto de estudo deste paradigma, torna-se mais simples de compreender a sua base ontológica e epistemológica. Ontologicamente, o interpretativismo tem por base o relativismo, uma vez que aceita a existência de múltiplas realidades, argumentando que estas são construções mentais e sociais dependentes do indivíduo que as percebe. Por sua vez, ao nível epistemológico assenta no subjetivismo, opondo-se assim à objetividade do paradigma positivista. De acordo com esta assunção epistemológica, o paradigma interpretativista encara o investigador e o objeto da investigação como indissociáveis, assumindo também que o mundo humano e social difere do mundo natural e físico, não se regem pelas mesmas regras, e tal facto implica que o seu estudo tenha igualmente de ser diferenciado e, portanto os métodos não poderão ser os mesmos (Guba & Lincoln, 2000).

Esta rejeição da objetividade passa também pela assunção de que o conhecimento resulta do processo de interpretação da realidade, ou seja, do pensamento humano. Além disso, esta mesma interpretação depende do sujeito que percebe a realidade uma vez que a compreensão do mundo exterior não é independente do mundo interior, como postulava o positivismo, mas sim dependente deste. Adicionalmente, a interpretação que cada indivíduo faz da “sua” realidade ou de determinado fenómeno é claramente



condicionada pelo contexto em que está inserido o próprio indivíduo (Denzin, 2000). Assim, ao depender do sujeito que a percebe, das suas experiências, do seu *background* e também das suas emoções, a realidade é construída na interação humana e, portanto tratasse de uma construção social, que só deverá ser entendida no contexto em que se insere (Locke, 2001). Ao aceitar a realidade como uma construção social, assume-se, então a existência, não de uma realidade objetiva como postulado pelo paradigma positivista, mas sim uma realidade social que se vai construindo pela comunicação da experiência e das histórias que se constroem pela partilha, pelo que poderão coexistir múltiplas realidades (Denzin, 2000).

O conhecimento produz-se através de um processo circular de interação permanente entre investigador e o objeto da investigação, assentando, então, na dupla hermenêutica, uma vez que o investigador deverá interpretar a interpretação que o participante do estudo faz da sua realidade ou fenómeno em causa (Coutinho, 2014). Como tal, este paradigma coloca a ênfase no papel do investigador, assumindo que a interpretação dos significados é tão ou mais próxima da realidade quanto maior for o grau de participação ativa do investigador.

Desta forma, e colocando o foco no estudo dos significados, a metodologia qualitativa é, por eleição aquela que melhor expressa este paradigma.

### 3.1.2. A Metodologia de Investigação

As metodologias quantitativa e qualitativa têm por base assunções filosóficas ou paradigmas distintos, o que inevitavelmente as distingue e conduz a que o recurso à mesma guie a, a métodos e estratégias de pesquisa diferenciados. Podemos então considerar que, enquanto a metodologia quantitativa tem por base o paradigma positivista e pós positiva apresentados anteriormente, a metodologia qualitativa tem por base o paradigma interpretativista igualmente já abordado.

De acordo com Silverman (2015) a norma no que diz respeito à investigação em ciências sociais tem primado pelo recurso ao quantitativo, continuando esta metodologia, até aos dias de hoje, a ser dominante, por exemplo, nos Estados Unidos da América.

Contudo, e apesar da continua supremacia da metodologia quantitativa, o qualitativo tem vindo a emergir e a ganhar espaço principalmente pelas inúmeras críticas de que tem sido alvo.

Como pode ser percebido pelas nossas opções tanto no que concerne aos paradigmas selecionados, e já discutidos, como pela forma como estruturamos a presente investigação assumimos que consideramos que ambas as metodologias trazem valor à investigação em ciências sociais, recorrendo a ambas incluindo através da utilização da metodologia mista logo no primeiro estudo.

### *3.1.2.1. A metodologia quantitativa*

A metodologia quantitativa está, tal como referido anteriormente, totalmente embebida no paradigma positivo e pós-positivista. Ora, se epistemologicamente assumimos que este paradigma compreende em parte a forma como olhamos o mundo, então estamos de forma incontestável a assumir que na nossa investigação se recorreu ao design quantitativo no que concerne a parte dos estudos.

Seguindo, então, a lógica positivista, a metodologia quantitativa é sequencial e probatória. Significa isto que esta metodologia é processada através de um conjunto de etapas que se organizam de forma sequencial, sem que, sob pena de comprometer o rigor do método a sua ordem possa ser alterada ou ignorada (Figura 6). Primeiramente, o investigador ou equipa de investigação deverão proceder a escolha do tema, à ideia de investigação, sendo múltiplas as fontes de onde podem surgir estas ideias, admitindo-se aqui alguma subjetividade, por exemplo, a ideia poderá surgir das experiências e preferências individuais, da discussão entre membros da comunidade científica, da observação, mas também de materiais escritos ou audiovisuais. Contudo, a investigação apenas poderá avançar quando, a partir do tema, se consegue formular uma pergunta de investigação pertinente. Esta pergunta ou problema de investigação deverá seguir alguns critérios. Detalhadamente, deverá ser clara e não ambígua estabelecendo relação entre dois ou mais conceitos ou variáveis. E, tal como inevitável numa metodologia que assente no paradigma positivista, esta pergunta tem de ter características passíveis de ser aplicado um teste empírico, expondo então a pergunta à verdade absoluta e objetiva (Kerlinger &

Lee, 2002). Posteriormente, a etapa seguinte é extremamente relevante para o sucesso da investigação e diz respeito à construção de um racional teórico e para Yedigis e Weinbach (2005) este é um processo e também um produto da investigação. Para Mertens (2010) este racional teórico permite enquadrar a investigação e o problema em estudo no panorama mais amplo do tema em estudo. E, tal como defendido por Sampieri, Collado e Lucio (2013) a construção de um racional teórico de uma investigação deve compreender a análise das teorias relacionadas com o problema, uma reflexão e exposição dos conceitos envolvidos, bem como uma revisão pormenorizada e detalhada das investigações anteriores. Além disso, é através deste racional que se avança para a etapa seguinte e se formulam hipóteses, mas também é com recurso a este quadro teórico construído à priori que são analisados e interpretados os resultados obtidos, pois eles não surgem no vácuo (Hill & Hill, 2009). Tal como referido, segue-se a seleção das variáveis em estudo que emergem da pergunta de investigação e são sustentadas pelo enquadramento teórico e, em simultâneo são, então, formuladas as hipóteses de investigação, também elas teoricamente sustentadas, que serão posteriormente colocadas à prova pelo teste empírico. Atendendo, então, às características do tema de investigação, bem como dos seus objetivos os investigadores devem proceder ao design do estudo. Posteriormente, seguem-se as etapas de seleção da amostra, que de forma inevitável se encontra interligada à pergunta de investigação, recolha de dados e, em seguida a aplicação de técnicas de análise dos mesmos, quer os métodos quer as técnicas de recolha e análise de dados devem de ser definidos no design do estudo. Por fim, e tal como referido anteriormente, a análise de dados não é suficiente para concluir uma investigação quantitativa, é necessário interpretá-la à luz do referencial teórico elaborado à priori, pois só neste confronto com a teoria vigente estes dados ganham significado.

O grande objetivo dos estudos desta natureza prende-se com o explicar e prever os fenómenos humanos e sociais em estudo, procurando sempre encontrar padrões que permitam a generalização e o estabelecimento de relações causais entre as variáveis integrantes do fenómeno em estudo. Contudo, estes padrões detetados apenas poderão ser aceites como explicativos e generalizáveis quando atingidos por via da aplicação rigorosa do método, única forma de se obter elevados níveis de validade e confiabilidade da investigação e consequentemente das suas conclusões.

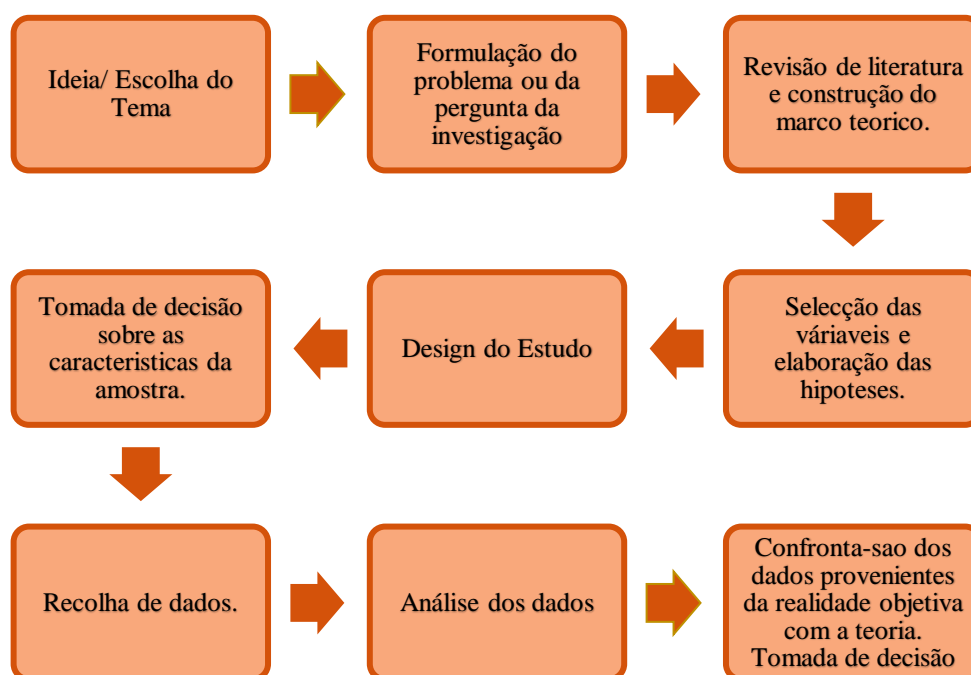


Figura 6: Processo de Investigação Quantitativa (Creswell, 2009).

Assim, pode considerar-se, que a metodologia quantitativa recorre ao método hipotético-dedutivo, começando por gerar hipóteses lógicas e teoricamente sustentadas, procurando, posteriormente testá-las (Creswell, 2009). Ou seja, assim como o paradigma que lhe está na base, também a esta metodologia se encontra totalmente embida na teoria Popperiana, seja no que concerne ao modelo hipotético dedutivo seja no que á teoria da falseabilidade diz respeito.

No que concerne, ainda à metodologia quantitativa e ao design do estudo, nessa fase é necessário seleccionar o tipo de estudo que melhor se adequa ao problema em causa e à necessidade de teste das respetivas hipóteses. Podemos encontrar nesta metodologia duas grandes tipologias de estudos, contudo e apesar de desenhos, estes podem ser conjugados, pelo que o mesmo estudo poderá conter desenhos mistos (ver figura 7). O primeiro tipo de estudo diz respeito aos estudos experimentais, clássicos e tradicionais, desde sempre associados a esta metodologia e ao paradigma positivista. E por oposição, os não experimentais, uma vez que não implicam qualquer manipulação das variáveis (Creswell, 2009). No que respeita ao primeiro tipo de estudo, experimental, seguimos a categorização elaborada por Campbell e Stanley (1966) que dividiram esta tipologia em

três classes, os experimentos puros, os quase experimentais e, ainda, os pré experimentais (Johnson & Christensen, 2004).

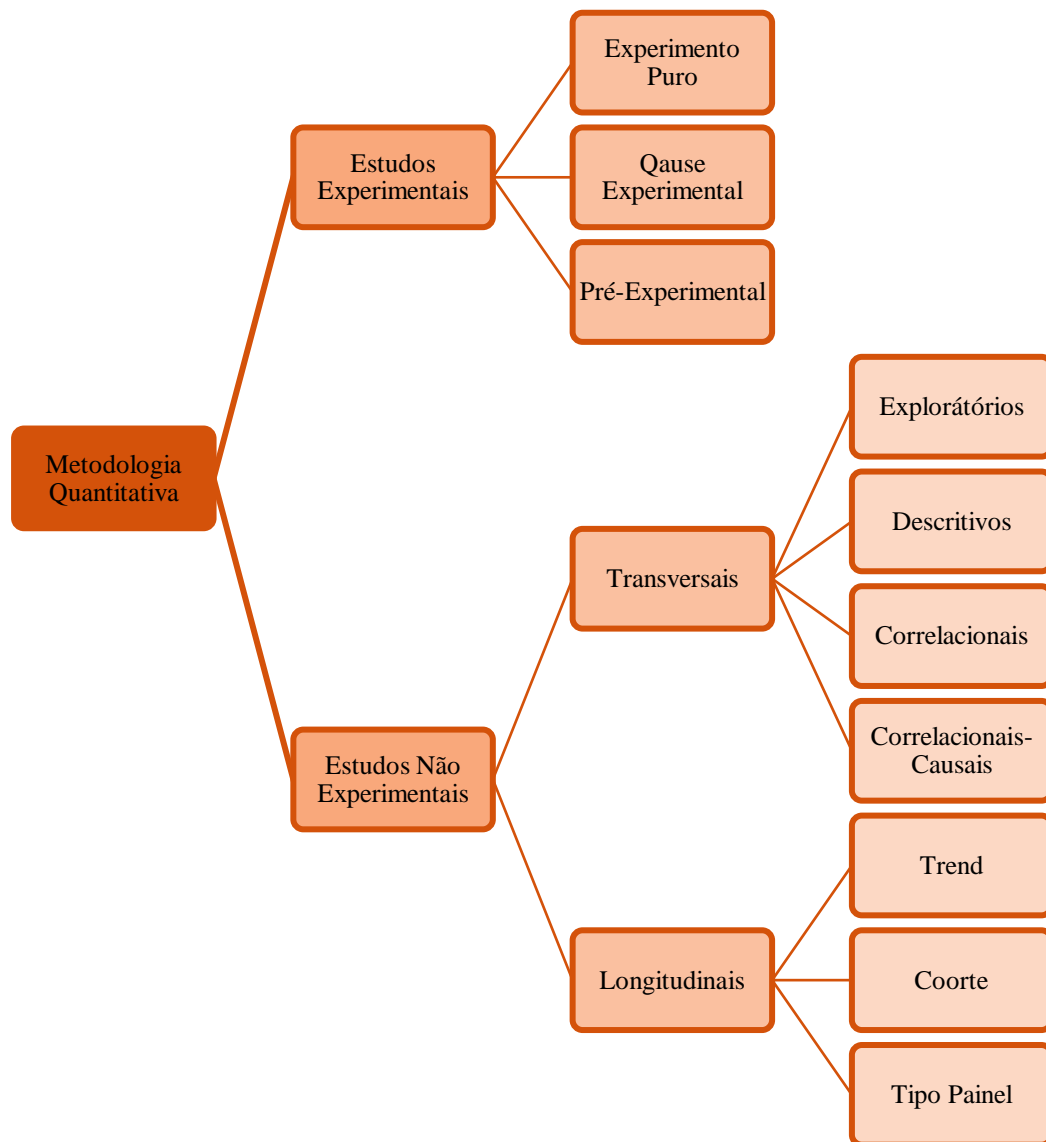


Figura 7: Tipos de Estudo Quantitativos

Por outro lado, atendendo então à tipologia de estudos não experimentais, estes podem ainda ser divididos em estudos transversais e estudos longitudinais ou evolutivos. Os estudos transversais permitem ao investigador fazer uma “fotografia” num determinado instante, isto porque recolhem dados num só momento num intervalo de tempo determinado. Os estudos transversais podem ser exploratórios, descritivos e correlacionais-causais. Os estudos longitudinais, contrariamente aos estudos transversais

recolhem os dados em mais do que um momento diferente de tempo, isto porque só este tipo de estudos permite estudar a evolução de conceitos, bem como fazer um estudo real acerca das suas causas e efeitos. Também esta tipologia de estudos se divide em desenhos de investigação diferentes. Nomeadamente os estudos *Trend*, os *Coorte* e os estudos de painel. Os estudos *trend* ou de tendência procuram analisar as mudanças nas variáveis e nas relações entre as mesmas. Os estudos de *coorte* permitem a análise da evolução de grupos específicos. Por fim, os estudos do tipo painel são semelhantes aos anteriores, mas envolvem os mesmos participantes em todos os momentos de recolha de dados (Babbie, 1973).

No que respeita aos estudos não experimentais, tipo de estudo que melhor se enquadra na presente investigação, predomina o recurso técnica de recolha de dados por questionários. Este recurso ao questionário permite uma descrição quantitativa ou numérica das tendências, opiniões ou atitudes de uma população através do estudo de uma amostra representativa da mesma. Com os resultados obtidos através dessa amostra o investigador poderá generalizar os resultados e fazer inferências sobre a população em geral (Creswell, 2009). Através do recurso a questionários o investigador poderá medir e analisar a incidência de dada variável na amostra e por generalização na população, a sua distribuição, e ainda, a relação entre as diferentes variáveis operacionalizadas num determinado questionário (Coutinho, 2014).

### 3.1.2.2. A metodologia qualitativa

Assente no paradigma interpretativista a metodologia qualitativa é um meio para explorar e compreender o significado que o indivíduo ou grupo atribui a determinado problema humano ou do mundo social. Esta metodologia recorre, então, à lógica indutiva, focando o significado pessoal e atendendo cuidadosamente à complexidade da situação (Creswell, 2009). De acordo com Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (2005) esta metodologia distancia-se do empirismo adotando características próprias ao estudo dos fenómenos sociais e humanos. Apesar de não ser, todo, uma metodologia recente, o seu potencial apenas começou a despertar real interesse na comunidade científica no decorrer dos anos 60. Esta emergência da metodologia qualitativa coincidiu, sem surpresa, com o

desenvolvimento, propagação e adesão exponencial ao paradigma interpretativista (Bryman, 1999).

Na sua essência, a metodologia qualitativa tem como principal objetivo de aplicação a compreensão, a descrição, análise e a explanação de fenómenos sociais e humanos, além disso, contrariamente à metodologia quantitativa e ao focar no significado e como tal permite conhecer esses mesmos fenómenos na perspetiva dos próprios atores sociais (Marshall & Rossman, 2011). Ou seja, ao adaptar o paradigma interpretativista a investigação qualitativa assume para si o pressuposto de que a realidade é socialmente construída e está sempre em mutação, pelo que para aceder a essa construção é necessários interpretar os significados e símbolos que os atores sociais lhe atribuem (Moreira, 2007).

Um ponto crucial desta metodologia é o ver a realidade através dos olhos dos outros, dos atores sociais, dos participantes da investigação. Ou seja, a metodologia qualitativa propõe-se e compromete-se com o olhar a realidade e os fenómenos humanos e sociais pela perspetiva do outro, compreendê-los pelos significados e símbolos atribuídos pelos participantes a essa mesma realidade e/ou fenómeno, captando assim a essência da experiência subjetiva. É como se a cada participante o investigador olhasse para o mundo através de uma lente diferente. Com isto, a investigação qualitativa procura elaborar uma descrição mais detalhada possível do contexto social em estudo. Contudo, não se pode olhar para esta metodologia como meramente descritiva, olhá-la assim é ter sobre si uma visão extremamente limitativa. Invariavelmente, os investigadores qualitativos transpõem muito para além da simples descrição, procuram fazer uma verdadeira análise do contexto em estudo. E isto, remete para uma outra característica da investigação qualitativa, nomeadamente, o olhar sobre o contexto. A perspetiva holística é natural e bem-vinda a esta metodologia, os investigadores qualitativos argumentam que para uma verdadeira compreensão de qualquer fenómeno humano ou social deverá ser enquadrado e analisado em todo o seu contexto, pois só quando enquadrado é que este poderá ser compreendido em todos os seus sentidos. Adicionalmente, pela lente do interpretativismo, a metodologia qualitativa encara a como um processo em constante desenvolvimento e mutação, contrariando a visão estática do paradigma positivista e consequentemente da metodologia quantitativa (Bryman, 1999).

São exatamente todas estas características que a distinguem e que a tornam única que têm vindo a permitir que esta se afirme e se torne cada vez mais enraizada nas ciências sociais e na psicologia (Flick, 2005). Tem, então, uma natureza exploratória, se na metodologia quantitativa se parte da teoria, na qualitativa as teorias vão se construindo à medida em que os dados vão sendo recolhidos, comparados e interpretados (Miles & Huberman, 1994). Além disso, de acordo com Maxwell (2012) o design qualitativo é visto como o mais adequado quando a literatura sobre o tema em estudo se encontra ainda insipiente ou a precisar de um maior desenvolvimento.

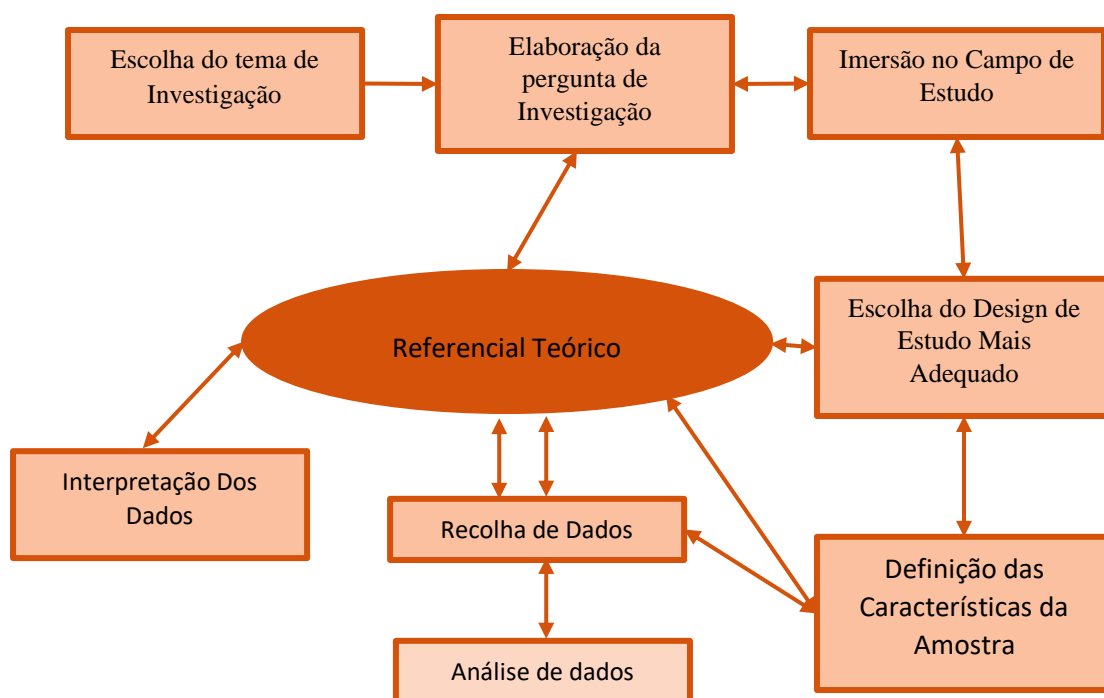


Figura 8: Processo de Investigação Qualitativa adaptado de Sampieri, Collado e Lucio (2013)

Contrariamente ao que acontece na metodologia quantitativa onde podemos identificar um processo linear de investigação, o processo qualitativo é mais flexível, menos estruturado, e circular. A título ilustrativo a figura 8 tenta esquematizar o processo qualitativo de investigação. Durante a investigação qualitativa cabe ao investigador fazer uma comparação e confrontação constante entre o referencial teórico que sustenta a investigação e os dados, mas também em todas as decisões tomadas ao longo do processo. Formula pergunta de investigação como na investigação quantitativa, mas esta pergunta é mais aberta permitindo uma multiplicidade de respostas que apenas no final da investigação será possível responder. O que significa que, mais uma vez, e contrariamente ao que acontece no quantitativo, seguindo uma metodologia qualitativa as hipóteses não



surgem à priori, vão antes sendo construídas à medida que os dados vão sendo analisados e colocados em confronto com a teoria existente, estando apenas finalizadas no final do estudo (Sampieri, Collado, Lucio, 2013).

No que respeita ao design de investigação podemos encontrar cinco designs distintos (Figura 9), nomeadamente a Grounded Theory, a Etnografia, o Design Narrativo, a Investigação-Ação e a Fenomenologia (Sampieri, Collado & Lucio, 2013).

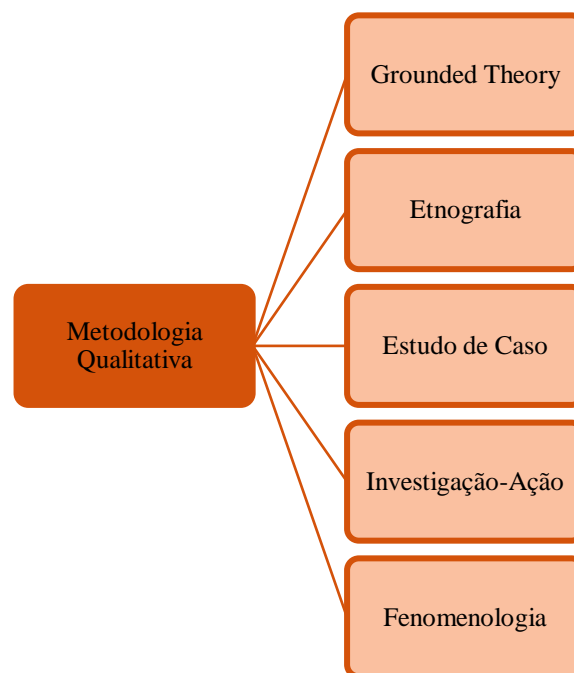


Figura 9: Tipos de Estudo Qualitativos. Adaptado de Sampieri, Collado e Lucio (2013).

A Grounded Theory que tem como principal objetivo o desenvolvimento de uma teoria partindo dos dados empíricos. Por seu turno, a Etnografia prende-se com a descrição e análise de ideias, crenças e significados de grupos, comunidades ou culturas. Nos desenhos narrativos, por sua vez, diz respeito ao estudo da história de vida dos indivíduos através das suas narrativas. Os desenhos de Investigação-ação têm como objetivo primordial obter informação para a tomada de decisão imediata resolvendo problemas imediatos. Por fim, a fenomenologia visa a compreensão do significado de dado fenómeno para os indivíduos (Creswell, 2009).

Se a abordagem quantitativa os questionários são a ferramenta de recolha de dados de eleição no design não experimental, na abordagem qualitativa essa eleição recai sobre as entrevistas e a observação naturalista.

Por fim, a metodologia qualitativa apresenta uma enorme flexibilidade na estrutura de investigação e, permite ao investigador “caminhar” ao lado dos seus participantes aumentando a probabilidade de se chegar a lugares inicialmente não esperados (Bryman, 1999). Apesar, desta flexibilidade implícita na metodologia qualitativa, a verdade é que enquanto metodologia para a produção de conhecimento científico não pode passar ao lado dos critérios ou normas de validação. Apesar de não poder seguir, pela sua natureza, os mesmo critérios que as ciências naturais e consequentemente da metodologia quantitativa. Para além da flexibilidade uma das principais críticas aos métodos qualitativos prende-se com a relação e envolvimento entre o investigador e o objeto de estudo, uma vez que esta proximidade tem vindo a originar algumas questões quanto ao rigor dos resultados obtidos (Robson, 2002). Contudo, o facto de o investigador ser parte integrante do processo de investigação traduz a natureza das metodologias qualitativas e das suas bases ontológicas e epistemológicas pelo que é algo não modificável uma vez que se constitui como imprescindível para que o investigador cumpra o compromisso de apreender uma visão holística do contexto em estudo. Perante este facto, Weick (1989) assume a impossibilidade da metodologia qualitativa adotar os critérios de cientificidade tradicionais e definiu como principal critério para a avaliação dos estudos qualitativos a construção de uma teoria plausível que terá de apresentar os seguintes características: ser interessante, contribuir de forma clara para o conhecimento sobre a questão de investigação, inteligível no sentido em que é lógico e pode ser enquadrado no referencial teórico atual, deve também estabelecer relações entre variáveis, estar bem fundamentada e ser clara, logo facilmente compreensível por toda a comunidade científica, permitindo explicar o fenómeno em estudo interpretando-o no seu contexto.

### *3.1.2.3. A metodologia mista*

O recurso a uma metodologia mista pressupõe a compreensão e aceitação da legitimidade e validade, bem como das contribuições notórias de ambas as metodologias,

quantitativa e qualitativa, no estudo das ciências sociais e humanas (Bryman, 1986). O recurso a esta integração das metodologias tem vindo a ganhar popularidade e adeptos, expandindo-se principalmente já no século XXI. Esta expansão reflete a consciencialização da comunidade académica de que esta conjugação acarreta largas vantagens ao agrupar num único estudo as mais valias de ambas as metodologias. Para uso desta integração tem surgido na literatura sob diferentes nomenclaturas: multimétodo ou método integrativo (Creswell, 2009).

Tal como referido a metodologia mista pressupõe não apenas a aceitação das duas metodologias, quantitativa e qualitativa, mas não só, implicitamente presume a anuência dos seus paradigmas de base. Mas, para Sampieri, Collado e Lucio (2013) argumentam mesmo que a metodologia mista assenta no pragmatismo. Os autores consideram que o pragmatismo é “eclectico (reúne diferentes estilos, opiniões e pontos de vista), inclui diversas técnicas quantitativas e qualitativas em uma só “pasta” e depois seleciona combinação de pressupostos, métodos e desenhos que se “encaixam” melhor na formulação do problema de interesse”.

Sampieri e Mendonza (2018) definem o método misto como um conjunto de processos sistemáticos que englobam quer a recolha de dados, quer a sua análise de forma qualitativa e quantitativa. Processo esse que abarca, ainda, a integração dos dados permitindo atingir uma maior extensão de conhecimentos dos fenómenos em análise.

Tal como acontece com a metodologia quantitativa e qualitativa, também, a metodologia mista se pode expressar sob a forma de diferentes designs de investigação, nomeadamente os designs concomitantes, os desenhos sequenciais, os transformacionais e os integrativos (Sampieri, Collado e Lucio, 2013). No que respeita ao design concomitante dos estudos mistos os métodos qualitativos e quantitativos ocorrem, em termos temporais, simultaneamente. Por sua vez, no design sequencial os métodos são exercidos de forma alternada, ou seja, sequencial, primeiro um e depois o outro, independentemente de qual é executado primeiro ou por último (Creswell, 2009).

De acordo com alguns autores (eg.: Ridenour & Newman, 2008) este tipo de metodologia, a mista, trata-se de uma conciliação impossível pois partem de premissas, que de acordo com os autores, são inconciliáveis. Ora este argumento não tem sido suficiente para que a utilização dos métodos mistos pare de crescer e como tal, os últimos

20 anos de pesquisa tem trazido a academia uma visão completamente diferente sobre esta combinação. Por exemplo, Sampieri e Henandez (2008) argumentam que as premissas que estão da base da metodologia quantitativa e qualitativa não são piores ou melhores, simplesmente são diferentes e portanto nada impede os investigadores de as interligarem ou combinarem e, portanto, integrar os métodos qualitativos e quantitativos não só é apenas possível como é evidentemente desejável e conveniente. Os fenómenos sociais atualmente apresentam uma complexidade tal que abordá-los de uma de uma única perspetiva, seja esta quantitativa ou qualitativa é demasiado limitador para o desenvolvimento de conhecimento e da compreensão do fenómeno em estudo em toda à sua magnitude e complexidade (Creswell, 2009).

São vários os autores que têm mesmo argumentado a favor do recurso a uma metodologia multimétodo como estratégia de investigação. Por exemplo, Miles e Huberman (1999) consideram que a opção e aplicação por uma metodologia mista permite obter uma visão mais integrada e holística do problema em estudo. Adicionalmente, ao abarcar diferentes paradigmas “obriga” os investigadores a olhar para o fenómeno em estudo de diversas perspetivas, proporcionando, assim, uma melhor e mais detalhada formulação do problema ou pergunta de investigação e consequentemente produz dados mais ricos que os verificados com um design de investigação unimodal. Além disso, no que respeita à análise e interpretação dos dados espera-se que com a utilização de uma metodologia mista que estas sejam mais profundas e integradoras (Todd, Nerlich, McKeown, & Clarke, 2004). Em suma, estas duas metodologias, mais que antagónicas devem ser vistas e utilizadas como complementares, portanto a sua articulação permite que cada uma das perspetivas auxilie na compreensão dos resultados obtidos por ambas.

### 3.1.3. A Estrutura da Presente Investigação

Nos pontos anteriores elaborou-se uma resumida reflexão sobre paradigmas e metodologias que serviram de base e estratégia para planeamento e execução da presente investigação. Contudo, falta agora explicitar de que forma estes foram recurso ao longo

dos 3 estudos empíricos que pautam esta pesquisa. Assim, segue-se a apresentação de cada um dos estudos que serão posteriormente explanados detalhadamente e, para quais se guardou um capítulo individual para cada um. Acrescenta-se, ainda, que para as tomadas de decisão que de seguida se apresentam serviram de guia os “conselhos” de Creswell, Hanson, Clarck e Morales (2007). De acordo com estes autores são quatro os pilares que devem ser tomados em linha de conta aquando dessa escolha por dada abordagem em prejuízo de outra, por forma a garantir a adequação do design do estudo ao objeto em estudo, à problemática em investigação, mas também à melhor adequação possível aos princípios do próprio investigador. Recomendaram que os investigadores sustentem a sua tomada de decisão atendendo aos pressupostos sobre a natureza da realidade (base ontológica) as assunções sobre qual a forma para gerar conhecimento científico (base epistemológica), os valores dos próprios (base axiológica) e, por fim, ponderar sobre qual o caminho ou estratégia sob o qual a sua pesquisa se deverá processar (base metodológica).

Ora, tendo em conta que cada estudo possui objetivos distintos apesar de cada um decorrer dos resultados obtidos pelos anteriores, as escolhas foram distintas e como tal cada um possui um design diferente do outro.

No que respeita aos três estudos conceptuais, podemos, de acordo com os seus objetivos e redação, perceber que assentam no método hipotético-dedutivo, pois, apresentam proposições teóricas que em caso de validação empírica deverão ser convertidas em hipóteses. Logo, assentam no paradigma pós-positivista e, consequentemente, a validação dos modelos teóricos por estes propostos implica o recurso à metodologia quantitativa.

Atendendo, agora, aos estudos empíricos, o primeiro estudo, intitulado “Construção e Estudo psicométrico do Questionário de Orientação para o Trabalho” é um estudo misto. Sendo que o podemos dividir em duas fases distintas, uma primeira de natureza qualitativa assente no paradigma interpretativista e, uma segunda fase quantitativa assente no paradigma positivista. O segundo estudo empírico da presente investigação, “Orientação Para O Trabalho- Dimensionalidade, Distribuição, Perfis E Relação Com Recompensas”, tem uma natureza integralmente quantitativa assente no paradigma pós-positivista. Procura dar resposta a diferentes objetivos de investigação,

sendo que cada um desses objetivos corresponde a uma etapa distinta da investigação, uma vez que em cada uma delas se realizam análises diferentes. Assim, estamos perante um estudo que de acordo com os seus objetivos tem um design descritivo e correlacional. Por fim, o terceiro e último estudo da presente investigação, “A Orientação para o Trabalho enquanto variável mediadora entre o Sistema de Recompensas e a Intenção de Saída” assenta mais uma vez no paradigma positivista e tem um design quantitativo descritivo e correlacional-causal.

No capítulo V do presente trabalho serão apresentados os estudos empíricos da presente investigação. Em cada um deles, na secção de método encontra-se descrito o design de investigação com um maior detalhe.

## **CAPÍTULO IV – ESTUDOS CONCEPTUAIS**

O presente capítulo visa a apresentação dos três estudos conceptuais. Tal como referido, anteriormente, estes estudos conceptuais, retratam o início da presente investigação e caracterizam as relações teóricas que fomos preconizando sobre a orientação para trabalho e outros constructos do comportamento organizacional. Pode considerar-se que estes estudos refletem, sempre, os dois grandes objetivos e perspetivas. Por um lado, o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a orientação para o trabalho como um todo e atendendo às suas três dimensões, afastando-se dos estudos que focam apenas o chamamento. E, por outro lado, demonstrar como a orientação para trabalho é relevante para interpretar e compreender o comportamento dos indivíduos em contexto organizacional.

Assim, os dois primeiros estudos refletem diferentes atitudes e comportamentos dos colaboradores organizacionais, em contexto de crise económica e social, procurando explicar essas diferenças tendo por base a orientação para o trabalho dos indivíduos. O último e terceiro estudo, pretende contribuir para a discussão entre o “lado negro” e o “lado rosa” do chamamento, argumentado que esta ambiguidade poderá ser explicada pela presença de outra dimensão da orientação para o trabalho.

Os presentes estudos assentam no paradigma pós-positivista e, como tal e já referido, a sua verificação empírica passaria pela aplicação da metodologia de design qualitativo.

### **4.1. Impacto Da Redução De Recompensas No Comportamento Dos Colaboradores - E Quando O Trabalho É Um Chamamento?<sup>1</sup>**

As políticas e práticas de gestão de compensação são extremamente valorizadas e críticas para o sucesso das organizações na medida em que têm um elevado impacto ao nível do comportamento dos colaboradores, do seu desempenho e da sua intenção de saída e consequentemente, um impacto direto na performance financeira da organização (Huselid, 1995).

---

<sup>1</sup> Artigo submetido a revista com *Peer Review* (Psicologia).

As recompensas atribuídas a cada colaborador comportam em si importantes valores simbólicos e emocionais fortemente associados à autoestima e ao status social, o que vai muito para além do seu valor económico e instrumental (Hakonen, Maaniemi & Hakanen, 2011). De acordo com Vroom (1964) não são só as recompensas em si que influenciam os comportamentos e atitudes dos colaboradores, a forma satisfatória ou não com que cada indivíduo as interpreta tem tanto ou mais impacto do que as recompensas per si. Além disso, o significado do pagamento (conjunto de recompensas) difere de indivíduo para indivíduo e, é através do significado que lhe é atribuído que este influencia os colaboradores, logo, quanto maior a importância atribuída ao pagamento maior o seu impacto.

As recompensas deverão, então, ser encaradas como elemento chave da gestão estratégica de qualquer organização e, têm como principal intuito o alinhamento entre os objetivos da organização e os objetivos do colaborador, bem como estimular a atração e retenção de colaboradores, promovendo, igualmente, a motivação para o desempenho (Jiang et al., 2009). Ou seja, de acordo com Rynes e colaboradores (2004) as recompensas são utilizadas como ferramentas para gerir e guiar o comportamento dos colaboradores, sendo a sua eficácia mensurável através de importantes índices de insatisfação com o trabalho, sendo eles o absentismo, o baixo desempenho e, a intenção de saída voluntária.

No que concerne à intenção de saída, esta tem sido definida como a vontade consciente e deliberada de deixar a organização (Tett & Meyer, 1993), e consiste, ainda, hoje, numa questão extremamente relevante captando tanto as atenções de praticos, como por exemplo executivos ou gestores e gestores de recursos humanos, como uma grande quantidade de académicos investigadores. Uma parte significativa dos estudos que abordam a intenção de saída voluntária centram-se especialmente na procura pelos seus antecedentes (Chang, Wang & Huang, 2013), isto não se deve apenas ao seu interesse teórico, mas sim ao facto que se prende sobretudo com as suas implicações práticas, nomeadamente, com o conhecimento sobre os fatores que motivam a saída voluntária dos colaboradores, permitindo às administrações das organizações controlar esses fatores, quando ao seu alcance, de forma a evitar a saída disfuncional e indesejável, ou seja, de colaboradores chave para a organização (Chang et al., 2013). De modo sucinto, a rotatividade dos colaboradores deve-se sobretudo a dois fatores essenciais, à perceção da facilidade de movimento, que se refere inequivocamente a uma análise das alternativas e



oportunidades (fator contextual) e, à conveniência do movimento fortemente influenciado pela satisfação e motivação (fator organizacional) (Abdullah et al., 2012).

Por sua vez, no que respeita ao desempenho humano, os modelos teóricos (eg.: Kanfer & Ackerman, 1989) apresentam-no como uma função da motivação e das competências. Além disso, diferentes perspetivas teóricas apontam para a utilidade dos incentivos financeiros na ativação e sustentabilidade da motivação para o desempenho, verificando-se, contudo, que apesar da relação existente, o impacto da componente financeira no comportamento dos colaboradores é inconsistente, quer no que respeita a atração, como na retenção e na motivação dos colaboradores para o desempenho (Cao, Chen & Song, 2013). Principalmente por este facto, os incentivos financeiros e, o seu uso, tem sido o foco de diversos investigadores e profissionais dedicados à maximização do desempenho humano (Condly, Clark & Stolovitch, 2003).

É sobretudo devido a estas inconsistências e ao facto dos modelos tradicionais de recompensas se terem demonstrado insuficientes no que respeita a sua efetividade de atração, retenção e motivação dos colaboradores que estes têm sofrido uma forte evolução afastando-se dos modelos tradicionais enraizados nas teorias económicas supracitadas (Cao et al., 2013). Assim, os novos modelos vão cada vez mais ao encontro das teorias psicológicas sobre a motivação e a satisfação (e.g.: Herzberg, 1959) que explicitam a importância de se recorrer a tipos de recompensas alternativas. Para Watson e Singh (2005), por exemplo, é preciso mais que dinheiro para envolver e reter uma força de trabalho de elevada qualidade e, como tal quer estudiosos, quer gestores, têm recorrido cada vez mais, ao sistema de recompensas total. Estes sistemas reconhecem a importância das recompensas financeiras, mas salientam a necessidade de integrar outro tipo de recompensas não materiais (Armstrong, 2010). Posto isto, fica claro que o termo pagamento refere-se a todos os tipos de recompensas, não só monetárias, mas também não monetárias, psicológicas e, ainda ao processo pelo qual o sistema de compensação é administrado (Williams et al., 2008).

O pagamento total ou sistema de recompensas total inclui não apenas o salário ou os benefícios monetários, mas também incentivos não materiais, logo, independentemente da abordagem é patente a existência de 2 tipos de recompensas, as intrínsecas e as extrínsecas (Cao et al., 2013).

A temática das políticas e práticas recompensas é extremamente valorizada sobre tudo devido ao seu impacto ao nível do comportamento dos colaboradores, desempenho e intenção de saída, e consequentemente o seu impacto para a performance financeira das empresas (Huselid, 1995).

Contudo, e apesar da reconhecida importância das recompensas para a motivação e retenção dos colaboradores (Rynes, Gerhart & Minette, 2004), após o mundo ter imerso em 2007 numa profunda crise económica e financeira que representa a maior recessão de sempre da era pós-guerra (Elsby, Hobijn & Sahin, 2010), designada na literatura por Grande Recessão (Carneiro, Portugal & Varejão, 2014), as empresas viram-se, então, atiradas à luta pela sobrevivência. Esta luta desmedida pela manutenção das empresas no ativo conduziu as administrações a tomarem medidas de corte nunca assumidas anteriormente, nomeadamente ao nível do corte de recompensas (Fabiani et al., 2015). Estes cortes de recompensas levado a cabo pelas organizações, sejam do setor privado ou público, não se resume exclusivamente ao salário base de cada colaborador, mas também ao corte de bónus e benefícios, quer sejam eles financeiros ou não (Babecky et al., 2009). Para o efeito, uma das estratégias utilizadas pelas empresas prendeu-se com o corte de custos de trabalho de entre as quais se destacaram a redução do número de colaboradores, o congelamento dos salários base, a redução ou extinção de bónus e outros benefícios monetários e não monetários, como por exemplo o congelamento de promoções (Fabiani et al., 2015).

A Grande recessão começou, logo no primeiro setor, administração pública, por levar os próprios governos a realizar cortes no que ao trabalho diz respeito, assim, de acordo com o *Benchmarking Working Europe* (2014) emitido pelo Sindicato Europeu (*Syndicate European Trade Union*), entre os anos de 2008 e 2013, dezassete dos vinte sete países realizam congelamentos salariais no setor público, enquanto oito governos realizaram cortes superiores a 10% no salário dos seus funcionários públicos, com destaque para Espanha, Irlanda, Itália e Portugal que o realizaram por recomendação do Fundo Monetário Internacional. O Sindicato Europeu (2014) afirmou ainda que cinco países (Grécia, Letónia, Hungria, Roménia e Lituânia) realizaram cortes salariais entre os 15% e os 30% e, além disso em sete países (Grécia, Hungria, Portugal, Espanha, Roménia, Dinamarca e Estónia) foram extintos bónus e benefícios especiais. No caso Português, por exemplo, o tribunal Constitucional declarou que os cortes levados a cabo

pelo governo eram inconstitucionais, contudo, o Estado Português manteve-se irrevogável na sua decisão.

Mas não foram só os Governos Estatais que se viram obrigados a medidas extremas para fazer face à austeridade imposta, num dos primeiros estudos realizados sobre o ajustamento empresarial à crise económica e financeira realizado em nove países (e.g.: Áustria, Bélgica, República Checa, Estónia, França, Itália, Holanda, Polónia e Espanha), o Banco Central Europeu verificou que os gestores se mantinham resistentes aos cortes salariais. Contudo, e apesar de o tentarem evitar, ainda durante o ano de 2009, início do processo de ajustamento, 1.2% das empresas admitiram ter realizado cortes no salário base dos seus colaboradores, mas, ainda mais relevante, 9.8% das empresas admitiram ter levado a cabo cortes nas componentes flexíveis do pagamento dos seus colaboradores (Fabiani et al., 2015).

Contudo, estes dados remontam a 2009, início do ajustamento das empresas à grande recessão, além disso, a lista de países, apesar de bem composta, exclui, Irlanda, Grécia e Portugal, 3 países fortemente afetados pela crise mundial e onde foram impostas fortes medidas de austeridade (Carneiro et al., 2014).

Olhando então para dados mais recentes, o Banco de Portugal (Martins, 2016) emitiu um relatório que nos permite visualizar o comportamento das empresas entre o anos 2010 e 2013, período de crise mais severa, tendo-se visualizado então, que apesar das forças e pressões sindicais e de uma legislação laboral rígida no que à flexibilidade salarial diz respeito muitas foram as empresas que se viram obrigadas a realizar cortes indesejáveis em prol da sobrevivência organizacional. Para além da forte redução na força de trabalho, 43% das empresas reduziu o número de colaboradores, verificou-se, ainda, que em 2013 já 40% das empresas haviam assumido o congelamento do salário base dos seus colaboradores, enquanto de 2010 a 2013 a percentagem de empresas que efetuou cortes no salário base dos seus colaboradores aumentou em 2%, ou seja de 1.9% em 2010 para 3.9% em 2013. Além disso, o corte das componentes flexíveis da compensação dos trabalhadores sofreu um grande abalo tendo sido reduzidas ou extintas em 73% das empresas.

A execução desta estratégia de redução pelas entidades empregadoras tem como intuito fazer face ao contexto económico adverso, contudo, a escassa literatura sobre

cortes salariais refere que estes acarretam consequências negativas para a moral e satisfação dos colaboradores, refletindo-se numa diminuição acentuada do seu desempenho e num aumento da intenção de saída dos mesmos (Bewley, 1998).

Apesar disso, e do dinheiro desempenhar um papel relevante na vida de qualquer indivíduo, Wrzesniewski e colaboradores (1997) concluíram que existem diferentes orientações de trabalho, ou seja, nem todas as pessoas atribuem o mesmo significado psicológico ao trabalho, pelo que nem todos os indivíduos procuram retirar do trabalho os mesmos objetivos, nomeadamente, nem todas as pessoas trabalham exclusivamente, ou primariamente, por motivações económicas. Partindo, então, desta diferenciação, os autores, conceptualizaram a existência de três estilos ou tipos distintos de orientação para o trabalho: Emprego, Carreira e Chamamento. Sendo apenas os primeiros movidos exclusivamente por motivações financeiras (Wrzesniewski et al., 1997).

Posto isto, o presente ensaio teórico visa apresentar um modelo concetual que recorre à orientação para o trabalho enquanto variável explicativa dos distintos comportamentos dos colaboradores em momentos de cortes de recompensas. Ou seja, o presente modelo assume a orientação para o trabalho como uma variável moderadora da relação entre o corte de recompensas e o comportamento dos colaboradores. Preconizando, então, que mediante o estilo de orientação para o trabalho de cada colaborador, estes irão reagir de forma diferenciada perante situações de corte ou redução de recompensas.

O modelo torna-se relevante pelas implicações teóricas e práticas que acarreta. A nível teórico contribui de forma inequívoca tanto para a literatura das recompensas na medida em que propõe um novo fator moderador do seu impacto no comportamento dos colaboradores, bem como para literatura da orientação para o trabalho e, abre, ainda, portas a reflexão sobre as implicações da rigidez salarial imposta quer por legislação quer por forças sindicais ou trabalhistas. No que respeita às implicações para a praxis organizacional aponta para a necessidade de se conceber sistemas de recompensas, que sem deixarem de atender às teorias da justiça e equidade, tenham a linha de conta as diferenças individuais e as preferências subjacentes à orientação para o trabalho. E, produz ainda informação relevante para a gestão de recursos humanos em momentos de crise ou instabilidade económica e financeira.

#### 4.1.1. Fundamentação Teórica

##### *4.1.1.1. Corte de Recompensas e Comportamento dos Colaboradores*

Apesar de escassa, a literatura sobre o impacto dos cortes ou redução das recompensas, quer sejam estas monetárias ou não, tem sido inequívoca ao demonstrar o seu impacto sobre a intenção de saída dos colaboradores, bem como da sua motivação para o desempenho (Bewley, 1998). Exemplo disto é o estudo experimental realizado por Kube e colaboradores (2013), os investigadores aproveitaram a necessidade real de realizar uma catalogação de livros numa das bibliotecas de uma Universidade Alemã para colocar um anúncio de recrutamento em que ofereciam um dia de trabalho (seis horas) remuneradas a 15€ por hora. Foram elaborados aleatoriamente dois grupos experimentais e um de controlo. Aos elementos de um dos grupos experimentais foi-lhes informado que iriam receber 10€ e não 15€ como anunciado, enquanto no segundo grupo experimental recebeu um aumento tendo-lhes sido dito que receberiam 20€ em vez de 15€. O grupo de controlo foi informado que iriam receber exatamente a quantia anunciada, 15€. Os resultados obtidos demonstraram uma diferença significativa na produtividade do grupo do corte salarial quando comparado com o grupo de controlo, existindo uma diminuição 21% na produtividade o que significa o registo de menos 47 livros por jornada. Além disso, entre o grupo de controlo e o grupo de aumento salarial não se verificaram diferenças significativas. No mesmo sentido vão os dados obtidos por Chen e Horton (2009), num estudo igualmente experimental, os autores verificaram que perante uma diminuição do pagamento acordado os colaboradores diminuíram significativamente o seu desempenho, tendo aumentado, também, a probabilidade de saída. Tal como no estudo anterior, também Chen e Horton (2009) não verificaram alterações quando existiram aumentos do pagamento.

A quebra do desempenho dos colaboradores e a sua intenção de saída voluntária em momentos de cortes de recompensas, acarretam consequências extremamente graves para as empresas (Huselid, 1995) e, podem ser explicados por exemplo pela teoria do contrato psicológico. Para Conway e Briner (2005) o contrato psicológico refere-se ao conjunto, implícito e explícito, de promessas envolvendo deveres e direitos entre

empregador e empregados. Tal como acontece em outros momentos de crise organizacional (eg.: *Downsizing, Layoff*) (Boswell, Olson-Buchanan & Harris, 2014), os colaboradores poderão encarar o corte ou redução de recompensas como uma quebra desse contrato psicológico. Sem dúvida que os colaboradores percebem o pacote de recompensas acordado como um dos seus direitos nesta relação entre empregado-empregador logo, o seu corte ou redução, configura-se como uma violação deste contrato psicológico e das expectativas que lhes estão inerentes, produzindo inevitavelmente à percepção de desequilíbrio na relação de troca entre empregador-colaborador (Schreurs et al., 2011). Assim, o impacto negativo surge então, na tentativa de restaurar este equilíbrio, através da qual os colaboradores são motivados a reduzir o seu compromisso e a envolver-se em comportamentos de absentismo que contribuem para a baixa produtividade da organização (Jensen, Opland & Ryan, 2010). De acordo com isto, para a diminuição do desempenho e a intenção de saída traduz-se numa tentativa dos colaboradores para a reduzir deliberadamente o seu investimento no trabalho de forma a reporem os níveis de equilíbrio ou justiça.

Além disto, a reação dos colaboradores aos cortes/reduções de recompensas também poderá ser vista através da teoria da Aversão à Perda de Kahneman e Tversky (1979). De acordo com esta teoria o comportamento do Ser Humano pauta-se mais pelo medo de perder do que pelo prazer de ganhar. Baseado, então, no conceito de aversão à perda pode-se verificar que o medo de perder poderá conduzir à tomada de decisões irracionais, uma vez que o medo cria uma moldura cognitiva que deixa os indivíduos “cegos” a fatos históricos e/ou probabilísticos. A teoria da aversão à perda diz-nos que os indivíduos não têm aversão ao risco como se pensava, mas sim há perda, optando, na maioria das vezes por evitar a dor da perda a sentir o prazer de ganhos equivalentes. Assim, por forma a evitar que as perdas ocorram, o ser humano é capaz de assumir riscos que a impossibilitem, contudo, quando estão a ganhar são avessos ao risco.

De acordo com esta teoria, em contextos de cortes ou reduções de recompensas tal como a apresentada no presente artigo, os colaboradores interpretam estas reduções ou cortes enquanto perdas efetivas. Esta sua aversão à perda irá conduzi-los a assumir riscos e a ignorar o contexto económico-financeiro totalmente adverso e as elevadas taxas de desemprego, iniciando então uma procura de um novo emprego que lhes permita evitar

a perda. Risco que não assumiriam neste contexto caso a perda/corte de recompensas não estivesse presente.

Contudo, tal como visto anteriormente, nem todas as pessoas trabalham pelas mesmas motivações principais (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010) e, além disso, também nem todas as pessoas valorizam as recompensas da mesma forma (Vroom, 1964) e, como tal, nem todas as pessoas reagem da mesma forma aos cortes de recompensas aqui apresentados.

Assim, de seguida, será apresentado conceito de Orientação para o Trabalho, variável individual que surge no modelo proposto enquanto variável moderadora da relação entre cortes de recompensas e comportamento dos colaboradores.

#### *4.1.1.2. A Orientação para o Trabalho*

O trabalho assume um papel central na vida da maioria das pessoas pelo que a escolha de uma atividade profissional não passa apenas pelas recompensas económicas, mas também pela gratificação e pelo significado pessoal e social que daí possa advir. Apesar do trabalho desempenhar um papel significativo na vida da maioria dos indivíduos, o significado psicológico que lhe é atribuído varia entre os indivíduos. E, neste sentido, a Orientação para o trabalho capta as diferentes variações dos significados que são atribuídos ao trabalho (Fossen & Vredenburg, 2011).

Este conceito trata, então, da vivência ou experiência subjetiva de trabalho, caracterizando os principais tipos de significados que as pessoas atribuem à sua atividade profissional, ou seja, diz respeito ao papel que a atividade profissional representa na vida global de um indivíduo (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010).

A orientação para o trabalho ganhou maior relevância a partir do estudo de Wrzesniewski e colaboradores (1997) no qual os autores procuraram ampliar a compreensão sobre a experiência subjetiva do trabalho, tendo verificado a existência de 3 estilos ou tipos diferentes (Emprego, Carreira e Chamamento), que guiam os indivíduos para os seus objetivos centrais, compreendem as crenças dos indivíduos sobre o papel do trabalho na sua vida e refletem os seus sentimentos e comportamentos no que ao contexto

organizacional diz respeito (Wrzesniewski, 2003).

As pessoas que percecionam o seu trabalho como um Emprego procuram retirar deste apenas benefícios materiais, não encarando o trabalho como um fim em si mesmo, mas sim como um meio ou instrumento para aquisição de recursos financeiros que lhe permitam disfrutar do seu tempo de lazer (Wrzesniewski et al., 1997), o que inclui hobbies e outros interesses e atividades (Rosso et al., 2010).

Por sua vez, as pessoas que percecionam o seu trabalho ou vida profissional enquanto Carreira, envolvem-se, não apenas, nem principalmente, por questões monetárias, mas acima de tudo pelo seu interesse de ascensão na carreira, associada, por muitas vezes, à procura de reconhecimento e poder, motivações relacionadas com um maior status social e profissional, bem como a uma maior autoestima (Wrzesniewski et al., 1997). Esta orientação é sobretudo marcada por um misto de motivações internas e externas.

Contudo, no que se refere ao chamamento, a intensa investigação sobre o tema tem conduzido a múltiplas tentativas de definição do conceito, o que tem resultado na atual proliferação de definições do constructo na literatura, que na sua essência, divergem, sobretudo, no que respeita às fontes, ou seja, à origem deste (Duffy & Dik, 2013). Assim, podemos observar na literatura, a definição mais clássica, que define o chamamento como tendo um carácter religioso, considerando-o como um chamamento divino (Davidson e Caddell, 1994) ou como uma intimação divina para o exercício de dada carreira (Dalton, 2001). A segunda perspetiva tem sido definida por neoclássica e, desapegou-se da orientação religiosa passando a estar mais enfatizado o sentido de destino e/ou dever pró-social, possuindo uma significância mais social que pessoal (e.g.: Bunderson e Thompson, 2009). Passando a ter um foco cada vez mais interno e ligado à satisfação ou realização do Eu, a perspetiva moderna foca a existência de forças internas impulsionadoras como a autorrealização ou a felicidade pessoal (Duffy & Dik, 2013). Um exemplo desta perspetiva é a definição de Dobrow (2004), onde o autor descreveu o chamamento como uma escolha de carreira motivada pela paixão pessoal e propõe que é um constructo constituído por 7 elementos: paixão, no sentido de profundo prazer e satisfação em se envolver em dada atividade; identidade, na medida em que existe uma congruência total entre o eu pessoal e o eu profissional; urgência, representando a



necessidade urgente de envolvimento na atividade; longevidade, sentimento de certeza que o trabalho o acompanhará sempre; consciência, no sentido em que se trata de uma prática deliberada da qual o indivíduo disfruta conscientemente; trabalho significativo, na medida em que é percebido como intrinsecamente gratificante e, por fim, autoestima, os indivíduos com chamamento têm a sua autoestima claramente associada ao seu desempenho laboral.

Assim, as investigações que relacionam a orientação para o trabalho com outras variáveis do comportamento organizacional, focam essencialmente o chamamento (Duffy & Dik, 2013), e têm associado o chamamento a melhores níveis de saúde física e psicológica, menor absentismo, bem como melhores performances, maior nível de autoestima e status social e, ainda, atingiam melhores níveis de remuneração e de carreira. Além disso, ver o trabalho como um chamamento está fortemente relacionado com o comprometimento organizacional, esta relação é fortemente explicada pelo comprometimento com a carreira/função (Duffy, Dik & Steger, 2011).

Contudo, é escassa a investigação que analise a orientação para o trabalho em contextos adversos como o que serve de base ao presente estudo. Porém, dois estudos mais recentes contribuem com informação relevante sobre o comportamento de indivíduos com orientação Chamamento. Por exemplo, Esteves e Lopes (2016) realizaram um estudo com profissionais da área da saúde verificando que o aumento do desafio percebido aumenta o sentido de chamamento e, além disso, o sentido de chamamento, enquanto variável intermédia, medeia totalmente a relação positiva entre o aumento de desafio e a intenção de saída dos profissionais. Num estudo sobre as estratégias de *coping* em pessoas desempregadas, Duffy e colaboradores (2015) verificaram que os indivíduos desempregados, cuja sua orientação para o trabalho é o chamamento recorrem mais frequentemente a estratégias de confronto ou enfrentamento positivas quando comparados com indivíduos desempregados que demonstrem outro tipo de orientação, além disso, estes indivíduos demonstraram também uma visão mais otimista sobre a sua situação.

Em suma, tendo em conta que diferentes estilos de orientação para o trabalho refletem os diferentes significados atribuídas à atividade profissional, determinando diferenças individuais na relação que cada colaborador estabelece com o trabalho,

principalmente naquilo que o motiva para a atividade laboral, o que explica algumas disparidades ao nível dos comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional (Pitacho & Palma, 2015), a secção seguinte irá teorizar a respeito de como esta diferença individual explica diferentes comportamentos perante cortes ou reduções em distintos componentes do sistema de recompensas.

#### 4.1.2. Proposta Conceptual

O atual artigo apresenta um modelo conceitual que teoriza a respeito do modo como a orientação para o trabalho de cada colaborador irá, moderar a relação existente entre o corte ou redução de recompensas e o seu comportamento. Este modelo vai, então, ao encontro dos autores que apelam à necessidade de procurar variáveis moderadores que ajudem a clarificar a relação entre as recompensas e as atitudes e comportamentos dos colaboradores (eg.: Young, Beckman & Baker, 2012), no sentido de clarificar o seu verdadeiro impacto. E ainda, tem em linha de conta alguns investigadores (eg.: Cardador, 2008; Fossen & Vredenburg, 2011) que consideram a orientação para o trabalho como uma variável individual que poderá constituir-se como um fator relevante para a compreensão da variabilidade do comportamento organizacional. Para o efeito, para além dos três estilos de orientação para o trabalho serão contempladas recompensas de diferentes naturezas, nomeadamente, salário base, bónus e benefícios monetários/ não monetários, oportunidade de promoção/carreira e, oportunidade de desenvolvimento e formação. A escolha pelas recompensas supracitadas prende-se com o facto de corresponderem a recompensas de diferentes naturezas e por outro lado aos cortes e reduções levadas a cabo por empresas e governos durante o período de grande recessão (Fabiani et al., 2015).

Focando, então, a orientação de emprego verifica-se que os colaboradores com esta orientação estabelecem uma relação transaccional com o seu trabalho, onde os trabalhadores se limitam a efetuar as suas tarefas mínimas requeridas, esperando por parte da entidade empregadora apenas o salário (Palma & Lopes, 2012). Neste sentido, para os colaboradores de orientação de emprego o trabalho tem um valor meramente instrumental que lhes dá acesso a recursos financeiros que lhes permite aceder a bens e atividades extralaborais, que no fundo se constituem como a sua real fonte de prazer e satisfação

(Wrzesniewski et al., 1997).

Assim, tendo em conta que estes colaboradores não estão dispostos a sacrifícios em prol do seu trabalho ou da sua carreira então, não ambicionam atingir bónus, benefícios ou até mesmo promoções que impliquem uma maior envolvimento e dedicação com a sua atividade laboral. Posto isto, e olhando para o conjunto de recompensas a analisar, o comportamento dos colaboradores com orientação de emprego será afetado apenas pela redução do salário base, uma vez que este compromete a sua motivação base para o trabalho. Logo, à luz da teoria do contrato psicológico de trabalho, por exemplo, este corte no salário base constitui uma violação clara deste contrato psicológico e, portanto, de forma a estabelecer um novo equilíbrio da relação será de esperar que os colaboradores diminuam o seu desempenho (Conway & Briner, 2005). E, além disso, será igualmente expectável que os colaboradores com orientação de emprego assumam o risco de procura de uma nova entidade empregadora, uma vez que já estão em situação de perda, tal como preconizado pela teoria de aversão à perda de Kahneman e Tversky (1979).

Desta forma, pode-se então afirmar que enquanto variável moderadora, a orientação de emprego surge como uma variável individual amplificadora da reação negativa dos colaboradores ao corte do salário base, no que respeita ao seu desempenho e intenção de saída, ou seja:

Proposição 1A: Numa situação de redução do salário base, os colaboradores com orientação de emprego irão aumentar a sua intenção de saída.

Proposição 1B: Numa situação de redução do salário base, os colaboradores com orientação de emprego irão diminuir o seu desempenho.

Atendendo, por sua vez, a orientação de carreira, verifica-se que estes colaboradores trabalham essencialmente motivados pela ascensão de carreira, mas também pela ambição de reconhecimento e status, quer profissional quer social (Wrzesniewski, 2003). Além disso, apesar de não existir uma ligação direta entre as motivações subjacentes à orientação de carreira e os bens materiais que resultam da atividade laboral, o dinheiro, tal como é referido por Hakonen e colaboradores (2011) está associada a valores emocionais e simbólicos relacionados ao status social a

autoestima. Este facto significa que se por um lado a redução do salário base poderá não ter grande significado para as ambições dos colaboradores com orientação de carreira, o mesmo não acontece no que se refere aos bónus e benefícios monetários e não monetários. Ao se verificarem cortes ao nível deste bónus e benefícios significaria que estes colaboradores irão deixar de ostentar determinados bens que até à data lhe conferiam o status tão ambicionado, como por exemplo, os carros, telecomunicações, etc. Além disso, o seu mérito deixa de ser reconhecido através de bónus ou prémios que muito para além do seu valor financeiro ou monetário, não centrais na orientação de carreira, são vistos como símbolos de reconhecimento, poder e status. Tendo então, em conta que a redução ou corte de bónus e benefícios se encontram dentro das expectativas dos colaboradores enquanto um dever da entidade empregadora, então podemos considerar que este afeta a ligação que os colaboradores mantêm com a organização por via do rompimento do contrato psicológico de trabalho. E, portanto, tal com o acontece com os colaboradores com orientação de emprego em momentos de corte salarial, os colaboradores com orientação de carreira interpretam o corte ou redução de bónus e benefícios como uma perda real. Neste sentido, e de acordo com o preconizado pela teoria da aversão à perda (Kahneman e Tversky, 1979), perante este cenário e de forma a evitar a perda, os colaboradores assumem o risco de procura de trabalho fora da organização, mesmo existindo um contexto completamente adversos tendo em conta as elevadas taxas de desemprego durante a crise económica e financeira. Contudo, atendendo a que o objetivo central dos colaboradores com orientação de carreira se prende com a ambição de ascensão de carreira, tal como o próprio nome indica (Wrzesniewski, 2003), estes colaboradores não deixarão que o seu desempenho seja afetado enquanto permanecerem na organização, tanto pela imagem que querem projetar como pelas oportunidades que a crise lhes poderá proporcionar dentro da organização. Assim, verifica-se que a orientação de carreira enquanto variável moderadora amplifica o impacto negativa do corte ou redução de bónus e benéficos na intenção de saída dos colaboradores, mas atenua o seu impacto no desempenho dos mesmos. Ou seja:

Proposição 2A: Numa situação de corte ou redução de bónus e benefícios os colaboradores com orientação de carreira aumentam a sua intenção de saída.

Proposição 2B: Numa situação de corte ou redução de bónus e benefícios os colaboradores com orientação de carreira mantêm os seus níveis de desempenho.

Ainda no que respeita à orientação de carreira, estes colaboradores são ainda influenciados pelo corte de oportunidades de promoção/carreira, bem como pelo corte das oportunidades de desenvolvimento e formação. O corte destas recompensas afeta diretamente os colaboradores que ambicionam a ascensão na carreira, uma vez que colide de forma inevitável com essa ambição. Desta forma, sendo que os colaboradores com orientação de carreira procuram inequivocamente a sua ascensão (Wrzesniewski et al., 1997), ao deixarem de existir oportunidades de promoção, logo de ascensão na carreira, então, estes perdem a sua motivação quer para o desempenho, quer para permanecerem numa organização que não lhes irá proporcionar aquilo que desejam, sendo por isso, expectável que estes diminuam o seu desempenho, em prol da reposição do equilíbrio da relação tal como preconizado pelo rompimento do contrato psicológico de trabalho (Conway & Briner, 2005). Além disso, aumentam a sua intenção de saída, pois tal como visto anteriormente, apesar do contexto socioeconómico adverso, estes colaboradores irão evitar a perda (Kahneman e Tversky, 1979), aqui exposta pela perda de oportunidades de evolução de carreira.

O mesmo acontece perante o corte das oportunidades de desenvolvimento e formação na medida em que se constituem como entrave à sua evolução e desenvolvimento de competências, o que de forma evidente representa uma estagnação que claramente se opõe à sua ambição de ascensão de carreira, logo, mais uma vez, tendo em conta que este corte representa uma perda real para o seu objetivo central, os colaboradores com orientação de carreira irão reagir de forma negativa a estes cortes, tendo no que respeita à sua intenção de saída como no que concerne ao seu desempenho.

Em suma, a orientação de carreira enquanto variável moderadora amplifica o impacto negativa do corte de oportunidades de promoção, de desenvolvimento e formação na intenção de saída dos colaboradores e também, no seu desempenho:

Proposição 2C: Numa situação de corte de oportunidades de promoção, desenvolvimento e formação os colaboradores com orientação de carreira aumentam a sua intenção de saída.

Proposição 2D: Numa situação de corte de oportunidades de promoção, desenvolvimento e formação os colaboradores com orientação de carreira diminuem os seus níveis de desempenho.

Importa, agora, atender aos colaboradores com orientação chamamento. As pessoas com chamamento, quase por oposição à orientação de emprego, demonstram uma motivação interna para o exercício laboral, o que reflete uma paixão pessoal (Dobrow, 2004) e, de acordo com Bunderson e Thompson (2009) cria nos indivíduos uma predisposição para a realização de sacrifícios a diversos níveis, incluindo monetários e de carreira. Neste sentido, ao não focar as questões financeiras como prioritárias e estando a suas motivações associadas à autorrealização e/ou transcendência, contrariamente ao que acontece com os colaboradores com orientação de Emprego (Wrzesniewski, 2003). Além disso, também se afastam dos colaboradores com orientação de carreira, uma vez que não são movidos por motivações associadas à evolução de carreira, uma vez que sentem a sua função como uma missão de vida pró-social (Wrzesniewski et al., 1997). Posto isto, perante reduções do salário base ou reduções de bónus e benefícios, bem como, de oportunidades de promoção a orientação de chamamento irá surgir como um fator moderador atenuante, uma vez que a sua real motivação é intrínseca e livre de ambições de carreira:

Proposição 3A: Numa situação de redução do salário base ou redução de bónus e benefícios e de oportunidades de promoção os colaboradores com orientação de chamamento não aumentam a intenção de saída.

Proposição 3B: Numa situação de redução do salário base ou redução de bónus e benefícios e de oportunidades de promoção os colaboradores com orientação de chamamento mantêm os seus níveis de desempenho.

Contudo, o mesmo não acontece com o corte das oportunidades de desenvolvimento e formação uma vez que para os colaboradores com orientação de chamamento é importante a aquisição de novos conhecimentos e competências que lhe permitam executar cada vez melhor as suas tarefas e, portanto, missão de vida. Posto isto, este corte representa um obstáculo ao seu objetivo e terá uma influência negativa sobre a sua intenção de saída, procurando, os colaboradores uma outra organização onde lhe seja permitido levar a cabo a sua função em melhores condições. Contudo, no que respeita ao desempenho, a orientação de chamamento mantém-se como um fator moderador atenuante, uma vez que estes colaboradores não deixarão o seu desempenho ser afetado em prejuízo da sua missão uma vez que para si o trabalho é gratificante em si mesmo

(Wrzesniewski et al., 1997).

Proposição 3C: Numa situação de corte das oportunidades de desenvolvimento e formação os colaboradores com orientação de chamamento aumentam a intenção de saída.

Proposição 3D: Numa situação de corte das oportunidades de desenvolvimento e formação os colaboradores com orientação de chamamento mantêm os seus níveis de desempenho.

Posto isto, podemos, então, considerar que a orientação para o trabalho determina diferentes relações com o trabalho e, principalmente com aquilo que cada indivíduo espera da sua atividade laboral, explicando diferenças individuais nas preferências sobre recompensas e, principalmente nas reações aos cortes dessas recompensas, logo, de uma forma genérica:

Proposição 4: Numa situação de corte ou redução de recompensas a orientação para o trabalho surge como uma variável intermédia entre estes cortes e a intenção de saída e desempenho dos colaboradores.

#### 4.1.3. Implicações e Conclusão

Em linha com literatura científica que apela à necessidade de variáveis que apoiem na compreensão do impacto das recompensas no comportamento dos colaboradores (eg.: Young et al., 2012), o presente artigo concetualiza um modelo que coloca a orientação para o trabalho como uma variável individual explicativa da variabilidade do comportamento dos colaboradores perante o corte de diferentes recompensas. Trazendo, assim, à literatura uma resposta relevante para tempos de crise e não só, da qual é possível extrair implicações quer teóricas quer práticas.

No que concerne, então às implicações teórica, o modelo apresentado contribui para a literatura das recompensas com um novo fator moderador, a orientação para o trabalho, que explica não só as diferentes reações ao corte ou redução de recompensas, como ilustra que tipo de recompensa motiva cada um dos estilos de orientação para o

trabalho. Apoiando, assim a compreensão da variabilidade do impacto positivo ou negativo dos incentivos financeiros no desempenho e na retenção dos colaboradores. Contribui, ainda, com um importante fator moderador para a compreensão da intenção de saída e da sua relação não linear com a satisfação com o pagamento.

Ainda no que às implicações teóricas diz respeito, o presente modelo concetual, dá um contributo igualmente relevante para literatura da orientação para o trabalho e, consequentemente para uma maior compreensão do comportamento organizacional na medida em que não segue a linha de investigação tradicional que tende a pesquisar o chamamento como antecedente de outras variáveis individuais. Este modelo não se foca em exclusivo no chamamento, parte do modelo tripartido de orientação para o trabalho, analisando esta experiência subjetiva como variável moderadora. Reforçando, assim, o papel explicativo relevante que a orientação para o trabalho pode desempenhar nas teorias do comportamento organizacional, não só a nível micro, mas também a nível macro no que concerne ao desenho de políticas de recursos humanos

No que respeita à sua implicação prática para o campo das recompensas, toda a teorização na base do modelo apresentado aponta, tal como Vroom (1964), para o facto de poder ter mais impacto a interpretação que o colaborador faz da recompensa, ou da sua redução, do que o próprio acontecimento em si. Logo, apoia a importância dos sistemas globais de recompensas e, apela ainda para o facto de que sem se deixar de respeitar as teorias da equidade e justiça se concebiam sistemas que tenham em conta individualidade e preferências subjacentes a cada orientação para o trabalho.

O contexto de crise analisado ao longo do artigo, bem como as medidas de ajustamento a que deu origem, apela a uma reflexão sobre a rigidez salarial imposta em alguns países. Esta rigidez imposta pela legislação e/ou forças trabalhistas não permitiu às organizações cortes rápidos tal como aconteceu nos Estados Unidos da América, onde a legislação é mais flexível e a recuperação económica foi mais rápida quando comparada com a dos países Europeus. Além disso, de acordo com os dados expostos foi também insuficiente para cumprir o seu objetivo de proteção das classes trabalhadoras uma vez que estes viram ser-lhes cortadas diversas recompensas monetárias e não monetárias, muitas vezes mais significativas que o próprio salário base.

Em suma, o presente artigo dá a conhecer um modelo teórico que contribuí quer



para a literatura científica como para as práticas de gestão. Contribui para a ampliação do conhecimento sobre a orientação para o trabalho, enquanto fator individual relevante para a compreensão do comportamento organizacional e, em particular, como variável moderadora do impacto das recompensas sobre os comportamentos dos colaboradores. Além disso, do ponto de vista da praxis organizacional, contribui para uma gestão mais eficaz dos recursos humanos nas organizações, nomeadamente no que respeita à gestão das políticas e práticas de compensação e motivação. Devendo-se, então, assumir a Orientação para o Trabalho como uma peça-chave para a compreensão do comportamento organizacional, mas também, para a delineação estratégica da gestão de pessoas.

#### **4.2. O Impacto Da Insegurança No Trabalho Nos Comportamentos Dos Colaboradores: O Papel Chave Da Orientação Para O Trabalho**

O mundo imergiu em 2007 numa profunda crise económica e financeira, já designada na literatura por Grande Recessão (Carneiro, Portugal & Varejão, 2014), que ainda hoje se faz sentir em diversos países Europeus, nomeadamente Irlanda, Grécia e Portugal, representa a maior recessão de sempre da era pós-guerra (Hobijn & Ahin, 2010). Ainda em 2012, por exemplo, de acordo com relatório emitido pelo Banco de Portugal (2013), verificou-se uma nítida contração das componentes macroeconómicas do consumo, emprego, remuneração de trabalho e nos parâmetros de produtividade. Mesmo antes da crise conjunta, a economia portuguesa já enfrentava graves desequilíbrios macroeconómicos que amplificaram o impacto interno da crise económica internacional (Carneiro et al, 2014).

Perante a crise económica e financeira que conduziu ao resgate financeiro de diversos países Europeus, com destaque para os supracitados, foi imposta uma política económica de austeridade bem caracterizada pela redução da riqueza dos países (recessão, diminuição do PIB (produto interno bruto) e do emprego), pela obstrução das relações que produzam dinamismo económico e social, bem como, pelo aumento expressivo da carga fiscal (CES, 2013). O impacto da recessão e das políticas de austeridade no mercado de trabalho origina um elevado aumento do desemprego e, coloca sob pressão os salários dos trabalhadores que ainda mantêm o seu posto de trabalho (Bocean, 2012).

Além disto, no plano organizacional, a Grande Recessão coloca dilemas fundamentais para as empresas, e tal como na grande depressão dos anos 30, conduz as empresas a reajustes organizacionais necessários para a readaptação das empresas ao novo contexto (Van-Dalen & Hekens, 2013). Assim, medidas drásticas como o *downsizing*, o outsourcing e cortes em benefícios estão entre o leque de decisões contempladas e tomadas pelos gestores como parte integrante da estratégia para sobreviver à crise económica (Van-Dalen & Hekens, 2013). É comumente aceite que a reestruturação económica radical, como a necessária em tempos de austeridade, exige um downsizing nas empresas improdutivas, com o objetivo de torná-las mais competitivas no mercado global (Kim, 2003). Tsai e colaboradores (2005) afirmam que o Downsizing, desde os anos 80, tem se tornado, progressivamente, uma prática cada vez mais popular e comum nas empresas que lutam pela competitividade ou sobrevivência.

O Downsizing é aplicado como uma estratégia para aumentar a eficiência e a produtividade empresarial (Schmitt, 2011). Contudo, os estudos têm demonstrado ambiguidade nos seus resultados efetivos, apontando perentoriamente para efeitos negativos na vida dos colaboradores demitidos, mas também para o aumento da insegurança no trabalho entre a força de trabalho que permanece na organização. Os dados apontam para o impacto negativo do downsizing no comportamento dos colaboradores como um dos principais motivos para as oscilações nos resultados obtidos pela aplicação desta estratégia (Cascio, 2002).

A insegurança no trabalho refere-se ao sentimento dos colaboradores de que o seu emprego está em risco ou de que estão suscetíveis de enfrentar a perda de emprego (Grunberg, Moore & Greenberg, 2006). No que concerne ao impacto da insegurança no trabalho ao nível do comportamento dos colaboradores os estudos não têm revelado conclusões homogéneas (Staufenbiel & König, 2010). Por um lado, há autores que defendem o impacto negativo da insegurança do trabalho no comportamento dos colaboradores, nomeadamente no que respeita ao desempenho, intenção de saída e comportamentos de retirada (eg.: De Witte, 1999; Lépine, Podsakoff, & Lépine, 2005). Por outro, há investigadores que têm argumentado a favor do impacto positivo da insegurança no trabalho no comportamento dos funcionários, por exemplo, ao nível do aumento do desempenho e do número de horas de trabalho (Repenning, 2000; Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008). Posto isto, Staufenbiel e König (2010) apontam a

necessidade de procurar variáveis moderadores ou mediadoras que expliquem as oscilações provocadas pela insegurança no trabalho no comportamento dos colaboradores.

De acordo com Fossen e Vredenburg (2011) o trabalho assume, cada vez mais, um papel central na vida da maioria das pessoas, apesar disso o significado psicológico que lhe é atribuído varia entre os indivíduos. E, neste sentido, a Orientação para o trabalho capta as diferentes variações dos significados que são atribuídos ao trabalho.

Atualmente, a literatura aponta para um modelo tripartido de orientação para o trabalho, que teoriza que os indivíduos experienciam o trabalho de uma das seguintes formas: como emprego, como carreira ou como chamamento (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010; Wrzesniewski, McCauley, Rozin e Schwartz, 1997). Estas três categorias ou dimensões representam três distintas orientações de trabalho que guiam os indivíduos para os seus objetivos básicos, compreendem as crenças dos indivíduos sobre o papel do trabalho na sua vida e refletem os seus sentimentos e comportamentos no que ao contexto organizacional diz respeito (Wrzesniewski, 2003). Assim, a orientação para o trabalho reflete os diferentes significados atribuídos pelos indivíduos ao trabalho, que varia entre um foco mais intrínseco e o mais instrumental ou extrínseco.

Neste sentido, o presente artigo apresenta como objetivo de teorizar a respeito do papel da orientação para o trabalho na relação entre a insegurança no trabalho e o comportamento dos colaboradores. Pretende-se, assim, avançar com um modelo conceptual explicativo das ambiguidades verificadas sobre o impacto da insegurança no trabalho no comportamento dos colaboradores.

O modelo proposto acarreta implicações quer de natureza teórica quer prática. Primeiramente, destacamos as suas implicações no que respeita à literatura sobre insegurança no trabalho na medida em que o modelo permite preencher uma lacuna existente na literatura ao articular de forma coerente as teorias existentes a respeito do comportamento dos colaboradores, apontando a orientação para o trabalho como suporte quer à reação positiva quer à reação negativa dos colaboradores. As implicações teóricas estendem-se ainda à literatura da orientação para o trabalho na medida em que reforça o seu valor enquanto variável relevante para a compreensão da variabilidade dos comportamentos individuais em contexto laboral. Ainda no campo teórico, o presente

modelo contribui com mais um importante elemento explicativo da efetividade das estratégias de downsizing. No que respeita, então, aos seus contributos para a praxis organizacional, o modelo de seguida apresentado contribui para a reflexão acerca das estratégias motivacionais a utilizar pela gestão em momentos críticos para a sobrevivência organizacional.

#### 4.2.1. Fundamentação Teórica

##### *4.2.1.1. O Downsizing Organizacional*

Nas últimas décadas, com ênfase no período da grande recessão, o trabalho tem sido caracterizado por importantes transformações organizacionais, como por exemplo, encerramentos, fusões, demissões em larga escala, acompanhadas por reduções nos benefícios e elevadas taxas de desemprego (Schreurs, Emmerick, Guenter & Germeys, 2011).

Nesta conjuntura o Downsizing está cada vez mais onnipresente em muitas economias industrializadas (Datta, Guthrie, Basuli, & Pandey, 2010), tendo-se já tornado uma característica global do cenário atual (Lee & Nam, 2013) e, é recorrentemente utilizado como uma estratégia para melhorar a eficácia e eficiência organizacional.

Apesar do recurso a esta estratégia se tornar mais evidente em tempos de austeridade é comum para além das crises económicas (Cascio, 2002) e, reflete uma escolha estratégica dos gestores para aumentar a adequação das empresas às especificidades contextuais (Schmitt, 2011). Contudo, os fatores que proporcionam o grande impulso para o Downsizing durante os tempos ditos normais distinguem-se dos fatores causais que lhe dão origem durante os tempos de crise económica (Mellahi & Guermat, 2009). Enquanto nos períodos ditos normais o Downsizing é impulsionado por uma lógica de racionalização deliberada pela própria empresa, em tempos de crise é desencadeado, principalmente, pela procura da sobrevivência organizacional (Guthrie & Datta, 2008).

Freeman e Cameron (1993) definiram o Downsizing organizacional no seu sentido mais lato como um conjunto e atividades de gestão com o objetivo de melhorar a

eficiência organizacional, a produtividade e a competitividade global. Contudo, no presente artigo iremos, tal como acontece recorrentemente na literatura, tratar o Downsizing focando apenas a sua componente de redução planeada da dimensão organizacional. Neste sentido e, embora a definição de Downsizing não esteja isenta de controvérsias (Lee & Nam, 2013) recorreremos a uma definição comumente aceite que encara o downsizing como uma ação intencional da gestão para reduzir o número de pessoal e funções (eg.: Budros, 1999; Godkin, Valentine & Pierre, 2002).

Cascio (2002) chama a atenção para o facto dos elevados custos que se prendem com esta medida, nomeadamente os custos diretos e indiretos: indemnizações, custos de recolocação e recontratação, bem como os custos associados às consequências da baixa moral dos colaboradores que se mantêm na empresa. No mesmo sentido deste último ponto, o Downsizing tem um elevado impacto tanto sobre os colaboradores que veem os seus contratos anulados como naqueles que se mantêm ao serviço da empresa, os “sobreviventes” (Van-Dalen & Hekens, 2013).

São vários os estudos que demonstram este impacto do Downsizing sobre os “sobreviventes”. De acordo com Brockner e colaboradores (1992) um dos fatores que mais influencia a reação dos colaboradores que se mantêm na empresa é a sua perceção sobre as condições de trabalho após os despedimentos. Estas condições são relevantes na medida em que afetam a carga de trabalho, o conteúdo das funções e o seu status, bem como as oportunidades futuras de desenvolver o potencial e prosseguir uma carreira desejada e, principalmente a manutenção do posto de trabalho.

No mesmo sentido, e de acordo com Schreus e colaboradores (2011) tais mudanças organizacionais podem mesmo aumentar os sentimentos de insegurança no trabalho. A crise económica, para além de acelerar o ritmo das mudanças organizacionais, produz outros efeitos, tais como as elevadas taxas de desemprego e baixa empregabilidade, tornando-se um forte impulsionador e amplificador do sentimento de insegurança no trabalho entre os colaboradores sobreviventes (Loi, Lam & Chan, 2012).

#### *4.2.1.2. A Insegurança no Trabalho*

A natureza do trabalho tem vindo a alterar-se ao longo das últimas 3 décadas (Huang, Niu, Lee & Ashford, 2012), alteração acompanhada por grandes mudanças organizacionais (Schreurs et al, 2011). A presente crise económica tem vindo a impulsionar estas mudanças aumentando o ritmo das reestruturações que focam cada vez mais a redução da força de trabalho e uma maior utilização do trabalho flexível (Staufenbiel & konig, 2010).

Como consequência destas alterações organizacionais um número crescente de colaboradores sente-se inseguro sobre a existência futura dos seus postos de trabalho (Staufenbiel & konig, 2010). Posto isto, e tendo em conta o seu impacto significativo sobre os resultados individuais e organizacionais, a insegurança no trabalho tem vindo a tornar-se um foco cada vez mais relevante quer para investigadores quer para profissionais da área da gestão de pessoas (Huang, et al, 2012.)

A insegurança no trabalho tem sido definida como a perceção e/ou medo de ter o posto de trabalho em risco (Sverke & Hellgren, 2002). O impacto da insegurança no trabalho pode ser visto a nível individual, mas também organizacional (Martínez, Cuyper & Witte, 2010). Ao nível individual a literatura tem sido mais consensual no que concerne ao impacto desta variável, nomeadamente aponta no sentido de uma diminuição dos índices de bem-estar, aumento do stress psicológico, baixa autoestima e aumento da prevalência de depressão e doenças cardíacas (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002; Chen & Chang, 2008). Contudo, a literatura tem sido mais inconsistente no que respeita ao impacto desta variável no comportamento dos colaboradores (Staufenbiel & Konig, 2010).

Diversos investigadores da área considera a insegurança no trabalho como um dos principais fatores de stress existente no ambiente laboral, conduzindo a uma vasta gama de resultados desfavoráveis, como a diminuição do bem-estar, como visto anteriormente, mas também ao nível das atitudes de trabalho (eg.: satisfação com o trabalho, comprometimento com a organização) e dos comportamentos como a diminuição do desempenho, aumento da intenção de saída e dos comportamentos de retirada (Schreurs et al, 2011; Chen & Chang, 2008).

O impacto negativo da insegurança no trabalho no comportamento dos colaboradores tem vindo a ser teoricamente compreendido e explicado na literatura formas distintas. Uma destas formas parte da teoria do contrato psicológico. De acordo com esta explicação cognitiva os colaboradores percebem a insegurança no trabalho como uma violação do contrato psicológico (Boswell, Olson-Buchanan & Harris, 2014). Para Conway e Briner (2005) o contrato psicológico refere-se ao conjunto, implícito e explícito, de promessas envolvendo deveres e direitos entre empregador e empregados. E, a maioria da força de trabalho ainda espera que a segurança do trabalho seja um elemento básico deste contrato psicológico (Cuyper & De Witte, 2007). Posto isto, para aqueles que esperam a segurança do seu emprego, a insegurança configura-se como uma violação deste contrato psicológico e das expectativas que lhes estão inerentes, produzindo inevitavelmente à perceção de desequilíbrio na relação de troca entre empregador-colaborador (Loi, Lam & Chan, 2011; Schreurs et al, 2011). Assim, o impacto negativo surge então, na tentativa de restaurar este equilíbrio, através da qual os colaboradores são motivados a reduzir o seu compromisso e a envolver-se em comportamentos de absentismo que contribuem para a baixa produtividade da organização (Jensen, Opland & Ryan, 2010). Sverke e colaboradores (2002) na sua revisão de literatura sobre o tema descreveram que perante a perceção de violação do contrato psicológico os colaboradores tendem a reduzir deliberadamente o seu investimento no trabalho de forma a reporem os níveis de equilíbrio ou justiça.

Ainda no que respeita ao impacto negativo da insegurança no trabalho há investigadores (eg.: Jacobson, 1991; De Witte, 1999; Lépine, Podsakoff & Lépine, 2005) que argumentam que este efeito negativo advém do facto da insegurança no trabalho ser vista como um obstáculo que induz reacções indesejáveis de tensão. De acordo com Lazarus e Folkman (1984) uma das formas de lidar com um elemento *stressor* que é interpretado como um obstáculo é a retirada comportamental com a situação. Este comportamento de retirada manifesta-se através de uma quebra do desempenho, no aumento da intenção de saída e no aumento do absentismo (King, 2000; Staufenbiel & König, 2010). Os resultados obtidos por Podsakoff, Lépine e Lépine (2007) na sua meta-análise apoiam o facto de os obstáculos estarem negativamente relacionados com a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, bem como, positivamente relacionados com a intenção de saída e retirada organizacional (absentismo e atrasos).

Uma outra corrente de investigadores (eg.: Borg & Elizur, 1992; Repenning, 2000; Boswell, et al, 2014) argumenta no sentido oposto, defendendo o impacto positivo da insegurança no trabalho no comportamento dos colaboradores. Argumentando que o medo de perder o emprego motiva os colaboradores a lidarem ativamente com a ameaça. Olhando para esta argumentação à luz da teoria do stress, isto significa que os colaboradores percecionam a insegurança no trabalho como um desafio, não como um obstáculo como visto anteriormente, logo irão recorrer a uma estratégia de resolução de problemas mais ativa, nomeadamente às estratégias de confronto ou enfrentamento (Staufenbiel & König, 2010). Gilboa e colaboradores (2008) defendem que a insegurança para o trabalho pode ser vista como um desafio na medida em que poderá aumentar o esforço dos colaboradores, se estes acreditarem que o seu desempenho individual mais elevado contribuirá não só para o sucesso da organização como a sua própria segurança. De facto, são vários os estudos empíricos que corroboram esta perspetiva. Num estudo experimental (Probst, Stewart, Gruys & Tierney, 2007) verificou-se que os participantes ameaçados de demissão apresentaram níveis mais elevados de produtividade em comparação com os participantes que não estavam ameaçados. Um ano mais tarde, De Cuyper e colaboradores (2008) constataram que a insegurança no emprego está relacionada com o aumento das horas de trabalho (De Cuyper et al, 2008). Mais recentemente Boswell e colaboradores (2014) verificaram que devido à instabilidade e, em consequência do medo de perderem o seu trabalho os colaboradores que experienciam insegurança no trabalho tendem a recorrer menos aos programas de *work-life balance* disponibilizados pelas organizações e estão mais dispostos a abdicar do seu tempo pessoal, numa tentativa de adaptação de forma a reduzir o risco de perda de emprego.

Esta revisão demonstra-nos o pouco consenso existente a respeito do impacto da insegurança no trabalho nos comportamentos dos colaboradores, o que reflete o pouco conhecimento que existe sobre os mecanismos que estão por trás destas relações (Staufenbiel & König, 2010). Neste sentido, a literatura tem sido clara quanto à importância de procurar potenciais variáveis que tenham um impacto mediador ou moderador nesta relação. Há cerca de 30 anos Greenhalgh e Rosenblatt (1984), já conscientes desta necessidade, elaboraram um modelo multidimensional da insegurança no trabalho e identificaram uma série de fatores que podem moderar a relação entre esta e as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Especificamente, estes autores



sugeriram que o apoio social, a dependência do trabalho, e as diferenças individuais, como orientação para o trabalho poderiam moderar os efeitos da insegurança no trabalho. Contudo o modelo não explicou como poderia surgir essa moderação e não foram encontrados estudos posteriores que associem a orientação para o trabalho ao impacto da insegurança.

#### *4.2.1.3. A Orientação para o Trabalho*

A crescente evolução da sociedade ocidental tem tornado os indivíduos cada vez mais exigentes, o que se reflete inevitavelmente, na área laboral. Pelo que o trabalho se tem tornado cada vez mais central na vida da maioria das pessoas e, neste sentido, a escolha profissional vai muito para além da recompensa económica, assentando cada vez mais na gratificação e significado pessoal e social que daí possa advir (Palma & Lopes, 2012).

Neste sentido, a orientação para o trabalho capta os diferentes significados psicológicos que cada indivíduo pode atribuir ao trabalho (Fossen & Vredenburg, 2011). Ou seja, diz respeito ao papel que a atividade profissional representa na vida global de um indivíduo (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Captando as diferenças individuais no significado atribuído ao trabalho, de acordo com diversos autores (eg.: Cardador, 2008; Fossen & Vredenburg, 2011) a orientação para o trabalho pode constituir-se como uma variável relevante para a compreensão das atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional.

Os estudos sobre a orientação para o trabalho e a apresentação do seu modelo tripartido ganharam real destaque na literatura científica a partir do estudo de Wrzesniewski e colaboradores (1997). Contudo, e apesar do modelo apresentar de forma clara e distinta três orientações para o trabalho: Emprego, Carreira e Chamamento, tem sido a última, apenas, a reunir maior interesse científico por parte dos investigadores (Duffy & Dik, 2013).

A literatura tem-se mostrado consensual no que concerne à definição da orientação para o emprego e orientação de carreira. O mesmo, contudo, não se verifica em relação

ao chamamento uma vez que a intensa investigação sobre o tema tem conduzido a múltiplas tentativas de definição do conceito, o que tem resultado na atual proliferação de definições do constructo na literatura (Duffy & Dik, 2013).

De acordo com Wrzesniewski e colaboradores (1997) os indivíduos com orientação de emprego percecionam o trabalho como um meio para atingir ganhos materiais. Ou seja, procuram retirar do trabalho apenas benefícios financeiros, não encarando o trabalho como um fim em si mesmo, mas sim como um meio que lhes permita adquirir recursos monetários para disfrutar o seu tempo de lazer, o que inclui hobbies e outros interesses e atividades. Estes indivíduos deixariam de trabalhar se financeiramente fosse seguro. Assim, os indivíduos com orientação de emprego são motivados para o trabalho por motivações externas (Wrzesniewski, 2003).

Por sua vez, no que respeita às pessoas que percecionam o seu trabalho ou vida profissional enquanto carreira envolvem-se no seu trabalho, não apenas, nem principalmente, por questões materiais, mas acima de tudo pelo interesse de ascensão na carreira, associada inequivocamente à procura de prestígio, reconhecimento e poder, motivações estas relacionadas com um maior status social e profissional, bem como uma maior autoestima (Wrzesniewski et al, 1997). Orientação marcada por um misto de motivações internas e externas.

Por fim, no que respeita ao chamamento as diversas definições divergem, por um lado no que diz respeito à essência ou origem do mesmo e, por outro na dimensionalidade do constructo (Elangovan, Pinder & McLean, 2010; Duffy, Bott, Allan & Autin, 2014). Existe, atualmente, na literatura, a distinção entre 3 perspetivas de chamamento.

Numa definição mais clássica, desenvolvida inicialmente pelos reformistas protestantes, Martinho Lutero e João Calvino (Palma & Lopes, 2012), o chamamento era visto como tendo um carácter religioso, considerando-o como uma intimação divina para o exercício de dada carreira afastando a visão negativa do trabalho que se arrastou da Grécia Antiga à Idade média (eg.: Davidson & Caddell, 1994; Dalton, 2001).

Atualmente, com as perspetivas neoclássica e moderna, o chamamento tem-se afastado cada vez mais do âmbito religioso. A perspetiva neoclássica, por sua vez, enfatiza o sentido de destino e/ou dever pró-social, passando a ter um significado mais

social que pessoal. Esta perspetiva está patente em diversas definições presentes na literatura, como por exemplo Hall e Chandler (2005) que definiram o chamamento como uma orientação que conduz a que as pessoas vejam o seu trabalho como fundamental, como um propósito de vida. Para Wrzesniewski e colaboradores (1997), as pessoas que percecionam o seu trabalho como chamamento consideram-no como inseparável da sua vida, mais do que por qualquer ganho financeiro ou de reconhecimento fazem-no pela autorrealização que este lhes proporciona e pelo sentido de missão ao serviço da comunidade/humanidade. Também os resultados obtidos por Bunderson & Thompson (2009) num estudo com tratadores de animais contribuem para esta perspetiva. Os autores verificaram que o chamamento consiste em ver o trabalho como uma missão de vida para qual se estava destinado, com a qual se identificam e em prol da qual estão dispostos a fazer sacrifícios pessoais e financeiros.

Por sua vez, a perspetiva moderna, coexiste na literatura com a perspetiva neoclássica e, é mais voltada para o “eu” enfatizando a existência de forças impulsionadoras internas, das quais se destaca a procura da felicidade e o sentido de autorrealização (Duffy & Dik, 2013). Uma definição bem característica desta perspetiva foi elaborada por Dobrow (2004). O autor defende que o chamamento reflete uma escolha motivada por uma paixão pessoal, considerando a multidimensionalidade do constructo e apontando para 7 elementos básicos, nomeadamente: paixão, identidade, urgência, longevidade, consciência, trabalho significativo e autoestima.

Os estudos têm relacionado a orientação para o trabalho com outras variáveis do comportamento organizacional, contudo os dados desta relação provêm sobretudo de estudos sobre o chamamento. Vários estudos têm verificado que os indivíduos com chamamento quando comparados com os que revelaram orientação de emprego ou de carreira, demonstraram uma maior satisfação (tanto com o trabalho como com a sua vida), indicaram melhores níveis de saúde física e psicológica, menor absentismo, bem como melhores performances, maior nível de autoestima e status social e, ainda, atingiam melhores níveis de remuneração e de carreira (eg.: Elangovan, Pinder & McLean, 2010; Duffy & Dik, 2013).

Pouco se tem estudado sobre o chamamento em contextos mais adversos, contudo Duffy, Bott, Allan e Autin (2014) realizaram recentemente um estudo com pessoas

desempregadas analisando as estratégias de coping. Os resultados obtidos são extremamente importantes para o modelo do presente artigo. Os investigadores verificaram que os indivíduos desempregados, cuja sua orientação para o trabalho é o chamamento recorrem mais frequentemente a estratégias de confronto ou enfrentamento positivas quando comparados com indivíduos desempregados que demonstrem outro tipo de orientação, além disso, estes indivíduos demonstraram também uma visão mais otimista sobre a sua situação. Um outro conjunto de dados relevantes para o nosso modelo é apresentado no estudo de Esteves e Lopes (2016). Os autores realizam um estudo com profissionais da área da saúde tendo verificado que o aumento do desafio está relacionado com o aumento do sentido de chamamento e, por outro lado, o sentido de chamamento, enquanto variável mediadora, medeia totalmente a relação positiva entre o aumento de desafio e a intenção de saída dos profissionais (Esteves & Lopes, 2016).

Em suma, a orientação para o trabalho representa as diferenças individuais na relação dos indivíduos com o trabalho e, tem vindo a explicar algumas disparidades ao nível dos comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional (Pitacho & Palma, 2015).

#### 4.2.2. A Proposta Conceptual

O trabalho é um meio fundamental para satisfazer quer as necessidades económicas quer as sociais para a maioria das pessoas, entre outras coisas fornece uma fonte de rendimento, de contactos sociais, mas também de identidade. Daí que a ameaça ou risco de perda de emprego, refletida pela insegurança no trabalho acarrete consequências para a vida e bem-estar das pessoas, tanto a nível individual como organizacional (Huang et al, 2012). Contudo, tem existido uma clara ambiguidade quanto à positividade ou negatividade destas consequências, apoiando então a literatura a procura de variáveis explicativas desta variação (Staufenbiel & König, 2010).

Neste sentido, o modelo de seguida apresentado procura conciliar as duas posições teóricas sobre o impacto da insegurança no trabalho, assumindo sempre que ambas as posições têm o seu mérito, dados os resultados empiricamente fundamentados que apresentam, e que estas podem coexistir tal como verificado por Staufenbiel e König

(2010). Para o efeito apresenta-se a orientação para o trabalho como variável moderadora que explique as diferenças individuais dos colaboradores perante uma mesma situação, a insegurança no trabalho.

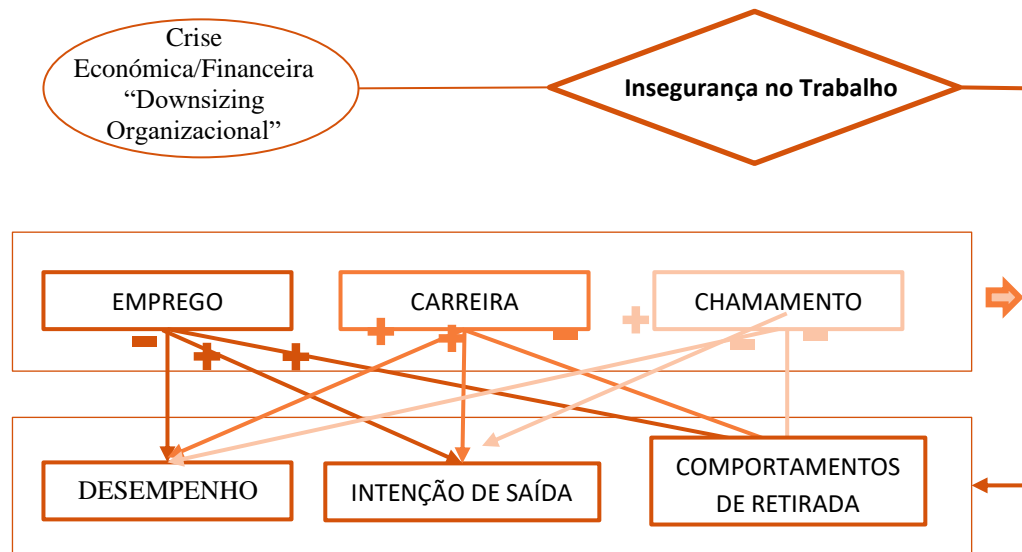


Figura 10: Modelo conceptual proposto.

A orientação para o trabalho é apresentada neste modelo como variável intermédia na medida em que se considera que esta irá afetar a direção da relação entre a insegurança no trabalho e o comportamento dos colaboradores (Figura 10). No que respeita ao comportamento dos colaboradores englobou-se o desempenho individual, a intenção de saída e os comportamentos de retirada, nomeadamente o absentismo e os atrasos. A escolha destes comportamentos prende-se com o facto de estes demonstrarem ter uma implicação direta na produtividade organizacional e lucros das empresas (Sagie, Birati & Tziner, 2002).

O presente modelo propõe, então, de forma genérica, que o modo como cada indivíduo reage perante a insegurança no trabalho, depende da sua orientação para o trabalho, uma vez que a forma como se relaciona com o mesmo é distinta, bem como aquilo que procura extrair dessa atividade.

Proposição 1: A orientação para o trabalho é uma variável intermédia da relação entre a insegurança no trabalho e o comportamento dos colaboradores (Desempenho, Intenção de Saída e Comportamentos de Retirada).

No que respeita à perspetiva que argumenta a favor do impacto negativo da insegurança no trabalho no comportamento dos colaboradores, esta pode ser explicada pela orientação de emprego. Os indivíduos com orientação de emprego procuram extrair da sua atividade profissional apenas benefícios materiais ou financeiros, ou seja, são motivados apenas por fatores externos, claramente associados à segurança e estabilidade (Wrzesniewski, 2003). Assim, ao estarem expostos a uma situação de downsizing e ao experienciarem insegurança no trabalho deverão reagir de forma negativa. Ao perceberem que estão comprometidos os seus objetivos e as suas motivações centrais, ou seja, a sua segurança e estabilidade, os colaboradores com orientação de emprego irão aumentar a sua intenção de saída procurando alternativas que lhes possam dar segurança que ambicionam. Além disso, estes colaboradores irão, então, experienciar o downsizing como uma quebra no contrato psicológico, uma vez que a organização deixa de lhes proporcionar aquilo que era dado como certo e o seu principal objetivo, a segurança. Como tal, e de forma a repor algum equilíbrio na relação os colaboradores com orientação de emprego diminuem o seu investimento no desempenho e aumentam e, em contrapartida irão aumentar os seus comportamentos de retirada

Em suma, enquanto variável intermédia a orientação de emprego explica o impacto negativo da insegurança no trabalho nos comportamentos dos colaboradores, apoiando a perspetiva da insegurança como uma violação do contrato psicológico (Loi, et al 2011) ou como um obstáculo stressor que desencadeia respostas de retirada comportamental (eg.: Lépine et al., 2005):

Proposição 2: Numa situação de insegurança no trabalho, os colaboradores com orientação de emprego tendem a diminuir o seu desempenho, bem como a aumentar a sua intenção de saída e os seus comportamentos de retirada.

Quase por oposição à orientação de emprego surge o Chamamento. O chamamento é caracterizado por uma força motivadora e uma combinação ótima entre a pessoa e o trabalho, da qual resulta consequências positivas e significativas. Como visto anteriormente, os indivíduos com chamamento são motivados por forças impulsionadoras internas, das quais se destaca a procura da felicidade e o sentido de autorrealização (Duffy & Dik, 2013), além disso, o trabalho é visto como uma missão, um dever (Wrzesniewski et al, 1997), pelo qual os indivíduos estão dispostos a realizar sacrifícios (Bunderson &

Thompson, 2009). Partindo deste facto e, adicionando os resultados encontrados por Duffy e colaboradores (2014) que verificaram que indivíduos com chamamento recorrem mais a estratégias positivas de confronto perante uma situação adversa, bem como facto dos desafios poderem contribuir para o desenvolvimento do sentimento de chamamento (Esteves e Lopes, 2016) propõe-se que o comportamento dos mesmos perante uma situação de insegurança no trabalho se coaduna com as teorias que defendem o impacto positivo deste fenómeno no comportamento. Ou seja, tendo em conta o seu sentido de missão ou paixão, bem como a sua disponibilidade para realizar sacrifícios pelos mesmos será de esperar que estes colaboradores tenham a necessidade de “lutar” pela manutenção do seu posto de trabalho e da sua organização numa tentativa de levar a cabo essa missão em prol de uma comunidade e/ou sociedade. Assim, os colaboradores deverão enfrentar a insegurança no trabalho como um desafio e irão aumentar o seu desempenho, e diminuir a intenção de saída e sobretudo os comportamentos de retirada, estando mesmo dispostos a investir mais do seu tempo a favor do aumento da produtividade da organização, por exemplo realizando horas suplementares. Além disso, o seu sentido de chamamento poderá mesmo sair reforçado deste momento de maior instabilidade.

Em suma, os colaboradores com chamamento estão dispostos a lidar com a adversidade de forma manter a proximidade com a sua fonte de motivação, logo, enquanto variável intermédia o chamamento explica o impacto positivo da insegurança no trabalho nos comportamentos dos colaboradores, apoiando a perspetiva da insegurança como um desafio que desencadeia respostas de enfrentamento ou confronto positivas (Gilboa et al, 2008):

Proposição 3: Numa situação de insegurança no trabalho, os colaboradores com chamamento tendem a aumentar o seu desempenho, bem como a diminuir a sua intenção de saída e os seus comportamentos de retirada.

Por fim, iremos focar agora a orientação de carreira. Vários autores consideram que os indivíduos que atribuem o significado de carreira ao trabalho são impulsionados por forças motivadoras mistas, ou seja, internas e externas (eg.: Rosso et al, 2010). Como vimos anteriormente os indivíduos com orientação de carreira são motivados pelo desejo de ascensão, pela procura permanente de reconhecimento, poder e prestígio (Wrzesniewski et al, 1997). Assim, os colaboradores com orientação de carreira tenderão

a aproximar o seu comportamento tanto dos colaboradores com orientação de emprego como dos colaboradores com chamamento. Ou seja, os colaboradores com orientação de carreira poderão ver a insegurança no trabalho como um desafio, mas também como uma oportunidade de ver o seu trabalho reconhecido, motivo que deverá conduzir estes colaboradores a uma melhoria do seu desempenho, bem como a uma diminuição dos seus comportamentos de retirada, na tentativa de ser visto como um contribuidor importante para a recuperação e o sucesso da organização, esperando com isso a tão desejada oportunidade de ascensão. Por outro lado, o colaborador aumentará a sua intenção de saída, estando sempre alerta na procura de melhores oportunidades no mercado de trabalho, isto porque o seu real compromisso não se prende com a sua função ou com a organização, mas sim com a sua carreira.

Ou seja, enquanto variável intermédia a orientação de carreira explica o impacto positivo da insegurança no trabalho no desempenho e nos comportamentos de retirada dos colaboradores, mas também o impacto negativo da insegurança no que se prende com a intenção de saída. Apoiando, assim, ambas as perspetivas da insegurança no trabalho, uma vez que recorrem simultaneamente as estratégias de confronto e de retirada comportamental ou fuga. Esta moderação apoia os resultados encontrados por Staufenbiel e König (2010) que defendem que a insegurança no trabalho pode ser vista em simultâneo como obstáculo e como desafio:

Proposição 4: Numa situação de insegurança no trabalho, os colaboradores com orientação de carreira tendem a melhorar o seu desempenho e a diminuir os seus comportamentos de retirada, contudo tendem por oposição a aumentar a sua intenção de saída.

Em suma, o modelo teórico aqui proposto aponta para um princípio de moderação que tem por base o facto de nem todas as pessoas verem o seu trabalho da mesma forma, sendo motivados por forças impulsionadoras distintas. Assim, partindo das motivações centrais de cada um dos estilos de orientação para o trabalho foram elaboradas proposições que preconizam efeitos diferenciados da insegurança no trabalho no comportamento dos colaboradores, nomeadamente no seu desempenho, intenção de saída e comportamentos de retirada (absentismo e atrasos). O presente modelo, através da introdução da orientação para o trabalho no papel de variável moderadora articula de



forma explicativa as diferentes perspetivas presentes na literatura sobre o tema.

#### 4.2.3. Implicações e Conclusões

Seguindo a literatura científica que sugere a necessidade de teorias que expliquem as divergências no comportamento dos colaboradores face a situações de insegurança no trabalho (Staufenbiel & König, 2010), o modelo aqui apresentado trás à literatura uma resposta que articula as duas perspetivas aceites sobre o comportamento dos colaboradores perante a insegurança no trabalho, atribuindo um papel de destaque à orientação para o trabalho enquanto variável moderadora deste relação.

Deste modo o presente artigo constitui-se, primeiramente, como um contributo concetual para a literatura da insegurança no trabalho, contribuindo com um importante fator moderador para a análise do seu impacto no comportamento dos colaboradores. Além disso, consegue explicar a articulação existente entre as duas teorias prevalentes na literatura científica sobre o tema, servindo então de suporte a ambas as perspetivas, na medida em que os diferentes estilos de orientação para o trabalho explicam quer uma reação positiva à insegurança no trabalho (chamamento e carreira) quer a reação negativa (emprego e carreira).

Continuando a analisar as implicações teóricas do artigo, o modelo apresentado aponta a orientação para o trabalho como uma importante variável que explica a diversidade do comportamento dos colaboradores no contexto organizacional, e em particular em situação de insegurança no trabalho. Suportando, assim, as indicações de vários autores (eg.: Cardador, 2008; Fossen & Vredenburg, 2011) que defendem a importância da orientação para o trabalho, enquanto diferença individual, para a compreensão da variabilidade dos comportamentos no contexto laboral. Não obstante, contribui, também, para ultrapassar algumas limitações ao estudo da orientação para o trabalho, na medida em que se constitui como um dos escassos modelos que não se foca exclusivamente no sentido de chamamento, colocando a orientação para o trabalho enquanto variável moderadora e não analisando apenas a relação linear direta desta com variáveis individuais como recorrentemente acontece (Duffy & Dik, 2013).

Uma outra implicação teórica do modelo apresentado, prende-se com o período de austeridade e com as suas consequentes reestruturações organizacionais, com destaque para o Downsizing e outras estratégias que impliquem um elevado número de demissões. Tal como visto anteriormente as empresas recorrem ao Downsizing apresentando-o como uma estratégia para melhorar a eficácia e eficiência organizacional (Chadwick, 2004), contudo diversos estudos (eg.: Cascio, 2002) dão-nos a indicação de que existe ambiguidade nos resultados efetivos da execução do downsizing. Assim, enquanto modelo explicativo das reações à insegurança no trabalho, o presente modelo pode ser um dos elementos explicativos e determinantes para o sucesso ou insucesso do recurso à estratégia de Downsizing.

No que respeita então às implicações práticas, o atual modelo abre caminho à reflexão sobre a atuação da gestão em situações de recurso à estratégia de Downsizing. Conscientes de que esta estratégia conduz a elevados níveis de insegurança no trabalho (Loi et al, 2012), os gestores deverão não só refletir sobre os colaboradores que podem dispensar, mas também nos colaboradores que precisam e querem manter. Mas acima de tudo, o conhecimento da orientação para o trabalho dos colaboradores “sobreviventes” dará a gestão indicações uteis sobre as estratégias de motivação a desenvolver para motivar e reter os seus colaboradores num momento tão crítico para a sobrevivência e sucesso da organização. Neste sentido, a tomada de decisão que tenha em conta a orientação para o trabalho dos colaboradores poderá constituir-se como um dos elementos cruciais para o sucesso/ insucesso da estratégia downsizing.

Em suma, o presente artigo dá a conhecer um modelo teórico que contribuí quer para a literatura científica como para as práticas de gestão. Contribui para a ampliação do conhecimento sobre a orientação para o trabalho, enquanto fator individual relevante para a compreensão do comportamento organizacional e, em particular, como variável moderadora do impacto da insegurança no trabalho sobre os comportamentos dos colaboradores. Além disso, do ponto de vista da praxis organizacional, contribui para uma gestão mais eficaz dos recursos humanos nas organizações, tendo em conta a orientação de trabalho que é valorizada. Desta forma, assume-se orientação para o trabalho como uma peça-chave da gestão dos recursos humanos.

### 4.3. Talento e Vício de Trabalho: Duas Faces Da mesma Moeda?<sup>2</sup>

A globalização e a atual conjuntura económica têm colocado às organizações cada vez mais e maiores desafios, sobretudo no que à gestão do seu capital humano diz respeito. Este contexto é caracterizado pela busca das organizações por assegurar a sua vantagem competitiva e promover nos seus colaboradores desempenhos mais elevados (Budhwar & Sparrow, 2002). Para Zanko e colaboradores (2008) a sobrevivência das organizações depende em larga medida da sua flexibilidade e ajuste a um clima cada vez mais competitivo que se vivencia entre e nas organizações.

É neste contexto de globalização, informação e competitividade, ao perceber-se que os recursos humanos de uma organização constituem a sua verdadeira vantagem competitiva, que, em 1998, a prestigiada consultora McKinsey & Company lança um artigo no qual atira para a ribalta o termo «guerra pelo talento» (Beechler & Woodward, 2008). Desde então, as organizações não mais pararam de debater-se com o objetivo de atrair e reter os colaboradores mais talentosos. Como consequência disso, esta «guerra» impulsionou entre práticos e investigadores o interesse pela denominada gestão do talento. Como consequência, nos últimos anos têm sido publicados inúmeros artigos científicos e livros relacionados com a gestão do talento (e.g. Sparrow, Scullion & Tarique, 2014; Tafti, Mahmoudsalehi & Amiri, 2017), que reivindicam para esta um papel de grande prioridade organizacional, considerando-a crítica e imperativa para o sucesso e sustentabilidade organizacional (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013).

Se a guerra de talento é clara entre organizações, a competitividade não é menor dentro das próprias organizações. Ou seja, as características do contexto global e económico atual não se refletem apenas no comportamento das empresas na busca pelos colaboradores mais talentosos e na conceção de estratégias que lhes promovam desempenhos mais elevados, mas também no comportamento dos próprios colaboradores (Zanko et al., 2008). Num momento em que a instabilidade reina no mercado de trabalho, com elevadas de taxas de desemprego e trabalho precário, e em que as organizações diferenciam cada vez mais os seus trabalhadores em função do seu desempenho e da sua contribuição efetiva, os colaboradores sentem-se cada vez mais impelidos a trabalhar arduamente na procura de se destacarem favoravelmente dos seus pares. Contudo, a

---

<sup>2</sup> Artigo aceite para publicação da Revista Ciências e Políticas Públicas.

vivência deste clima de competição parece acarretar tanto vantagens como desvantagens, estando por um lado associado a desempenhos de excelência, mas também ao vício do trabalho, com as suas múltiplas consequências nefastas (Keller et al., 2016).

Assim, partindo destes factos, o presente artigo propõe um modelo conceptual que teoriza sobre a existência de um perfil de orientação para o trabalho que está na base quer de colaboradores que manifestam vício do trabalho quer dos desempenhos de excelência característicos dos colaboradores talentosos. Tratando-se do mesmo perfil, o modelo conceptualiza, ainda, que aquilo que conduz a que este perfil se desenvolva num destes dois polos são as práticas de recursos humanos.

#### 4.3.1. O Perfil de Orientação para o trabalho

De acordo com Fossen e Vredenburg (2011), o trabalho desempenha um papel significativo na vida da maioria dos indivíduos. Contudo, o significado que lhe é atribuído varia de indivíduo para indivíduo. Estes significados foram apresentados teoricamente no livro *Habits of the Heart* por Bellah e colaboradores (1985), num modelo tripartido mais tarde testado e corroborado empiricamente por Wrzesniewski e colaboradores em 1997.

Este modelo conceptualiza que o trabalho pode ser vivido de três formas distintas: emprego, carreira e chamamento (Wrzesniewski et al., 1997). No que respeita às pessoas que percecionam o seu trabalho como emprego, estas não encaram o trabalho como um fim em si mesmo, mas sim como um meio para aquisição de benefícios materiais, como um instrumento para aquisição de recursos financeiros que lhes permitam disfrutar do seu tempo de lazer, o que inclui *hobbies* e outros interesses e atividades. Por sua vez, as pessoas que percecionam o seu trabalho ou vida profissional enquanto carreira envolvem-se, não apenas, nem principalmente, por questões monetárias, mas acima de tudo pelo seu interesse de ascensão na carreira, associada muitas vezes à procura de sucesso, de reconhecimento e poder, motivações relacionadas com um maior *status* social e profissional, bem como uma maior autoestima (Wrzesniewski et al., 1997).

Contudo, tem existido menos congruência quanto à definição de chamamento, proliferando na literatura inúmeras definições, fruto, sobretudo, do interesse que este tem

despertado (Duffy & Dik, 2013). Originalmente, na sua definição clássica é atribuído ao chamamento um carácter religioso, como se de um chamamento divino se tratasse (Davidson & Caddell, 1994). No mesmo sentido, para Dalton (2001) o chamamento é uma intimação divina para o exercício de dada carreira. A perspectiva neoclássica, por seu turno, desapegou-se da orientação religiosa, enfatizando cada vez mais o sentido de destino e/ou dever pró-social. Para Wrzesniewski e colaboradores (1997), o chamamento consiste na existência de forças internas e externas que impulsionam o indivíduo a servir um bem maior. Estes autores encaram o chamamento como associado à crença de que o trabalho contribui para tornar o mundo um lugar melhor. Ainda nesta perspectiva, Bunderson e Thompson (2009) descrevem o chamamento como uma orientação que leva a que as pessoas se identifiquem com a sua ocupação, interpretando o seu trabalho como significativo e como um dever moral pelo qual estão dispostos a realizar sacrifícios, sejam eles físicos, monetários ou de tempo de lazer. Por fim, as definições mais modernas afastam-se cada vez mais do contexto religioso original, mas também da significância social, enfatizando a existência de forças internas impulsionadoras como a autorrealização ou a felicidade pessoal (Duffy & Dik, 2013). Um exemplo desta perspectiva é a definição de Dobrow (2004). Após uma análise sobre o chamamento e outros conceitos utilizados na literatura no mesmo sentido, o autor descreveu-o como uma escolha de carreira movida pela paixão pessoal e propõe que é um constructo constituído por sete elementos (paixão, identidade, urgência, longevidade, consciência, trabalho significativo e autoestima).

Este interesse não se tem manifestado apenas nas múltiplas definições de chamamento, mas também em inúmeros estudos que o relacionam com importantes variáveis do comportamento organizacional. Por um lado, os estudos têm demonstrado o impacto positivo de se vivenciar o trabalho como um chamamento, principalmente no que respeita à satisfação, tanto a nível laboral como pessoal com a vida (e.g. Duffy et al., 2013), o bem-estar (e.g. Duffy et al., 2011), o comprometimento (e.g. Elangovan, Pinder & McLean, 2010), o desempenho (e.g. Wrzesniewski et al., 1997) e ainda, a escolha e desenvolvimento de carreira (e.g. Duffy et al., 2011), entre outros.

Por outro lado, também são muitos os estudos que demonstram o impacto negativo do chamamento, destacando-se por exemplo a controversa relação entre o chamamento e a satisfação. Apesar de alguns autores demonstrarem que existe uma relação positiva entre

o chamamento e a satisfação laboral e com a vida (e.g. Duffy et al., 2013), de acordo com Elangovan e colaboradores (2010) esta relação com a satisfação não deixa de ser ambígua, uma vez que a experiência de chamamento conduz a que os indivíduos se envolvam de tal forma na atividade que passa a existir uma necessidade crónica de continuar interminavelmente na persecução do que se pretende alcançar, podendo desencadear um sentimento de permanente insatisfação.

Outro exemplo do lado negativo de vivenciar um chamamento é apontado por Bunderson e Thompson (2009), que, no seu artigo, denunciam que este envolvimento poderá tornar-se danoso para o próprio, na medida em que os indivíduos com chamamento estão disponíveis para realizar sacrifícios em prol do que sentem ser a sua missão, sejam eles sacrifícios financeiros, de carreira, físicos ou relacionados com o tempo pessoal, tendo associado a este facto o risco de estes colaboradores serem explorados pelos empregadores. Dobrow e Tosti-Kharas (2011) alertam também para o facto de os indivíduos com chamamento se demonstrarem menos permeáveis e, portanto, mais resistentes ao aconselhamento de carreira. Existem ainda dados que apontam para a vivência de um desequilíbrio entre trabalho-família, na medida em que os indivíduos com orientação de chamamento podem dar primazia à sua vida profissional, desencadeando crises familiares (e.g. Bunderson & Thompson, 2009). Destaca-se ainda os dados que apontam para a relação entre a vivência de um chamamento e o *burnout* e o vício do trabalho (e.g. Keller et al., 2016).

Esta divergência faz emergir, de forma inevitável, diversas questões, sobretudo acerca dos fatores que moderam ou medeiam esta relação. E neste sentido, atendendo a esta e a uma outra lacuna destacada da orientação para o trabalho que trata da dimensionalidade (e.g. Yugo, 2006), o presente artigo propõe um novo modelo de orientação para o trabalho.

Logo no primeiro estudo empírico sobre a orientação para o trabalho, Wrzesniewski e colaboradores (1997) reconheceram a necessidade de uma maior clareza quanto à distinção entre as três orientações, ao apontar a possível existência de dimensões ortogonais, tendo reconhecido a possibilidade de existência de perfis. Sobre esta questão da dimensionalidade foram diversos os autores, como por exemplo, Fossen e Vredenburg (2011), que apontaram para a possibilidade de existirem perfis. Assim, e

apesar de estar patente na literatura esta noção de que a orientação para o trabalho pode não constituir uma atitude «pura», os estudos realizados assumem a existência de uma única orientação para o trabalho para cada indivíduo (e.g. Duffy et al., 2013; Wrzesniewski et al., 1997). Contudo, quando se analisa o questionário utilizado por Wrzesniewski et al. (1997) verifica-se que este é composto por itens que permitem avaliar a orientação de carreira e itens que avaliam simultaneamente a orientação de emprego e a orientação de chamamento.

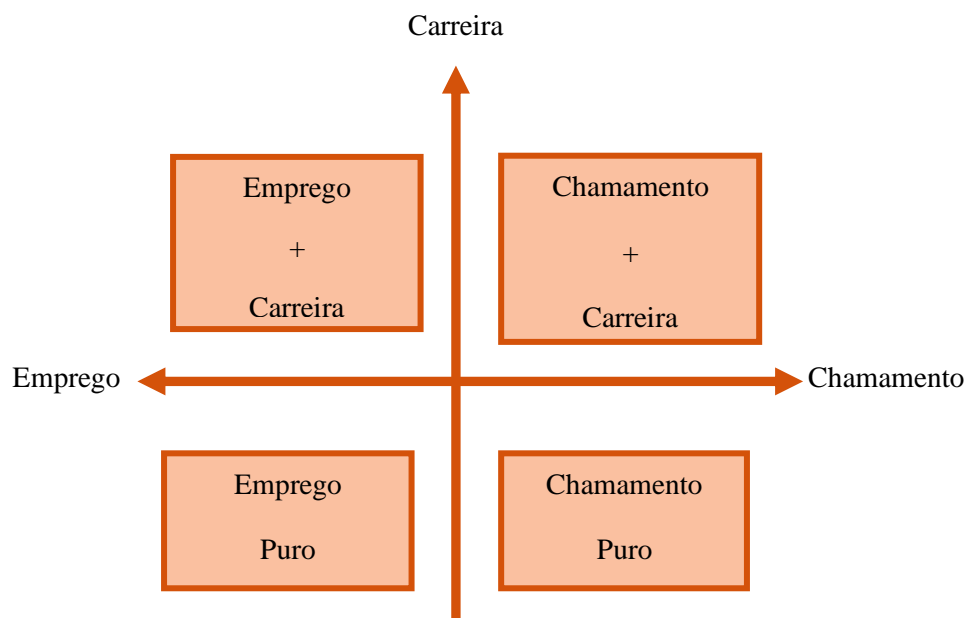


Figura 11: Proposta de modelo bidimensional da orientação para o Trabalho.

Neste sentido propõe-se uma forma alternativa de olhar para o modelo tripartido de orientação para o trabalho como focando orientações puras (emprego, carreira e chamamento), defendendo, assim, a existência de perfis de orientação para o trabalho resultantes de um modelo bidimensional (Figura 11). Este modelo propõe, então, a existência de duas dimensões ortogonais, a dimensão carreira e a dimensão emprego-chamamento. Ou seja, este modelo preconiza que a orientação de emprego e o chamamento pertencem à mesma dimensão, correspondendo a polos opostos desta, enquanto a orientação de carreira é ortogonal em relação a esta. Neste sentido, existem quatro perfis de orientação para o trabalho que resultam do cruzamento destas duas dimensões (emprego puro, emprego-carreira, chamamento-carreira e chamamento puro). Conceptualiza-se, assim, a primeira proposição do modelo:

Proposição 1 (P<sub>1</sub>) – A orientação para o trabalho organiza-se num modelo bidimensional ortogonal, dando origem a quatro perfis de orientação para o trabalho (emprego puro, emprego-carreira, chamamento-carreira e chamamento puro).

Desta forma, o modelo apresentado explora uma possível resposta teórica à questão da dimensionalidade da orientação para o trabalho e, encara os perfis como explicativos para a ambiguidade das consequências de vivenciar um chamamento.

Posto isto, o presente artigo pretende, sobretudo, incidir no perfil chamamento-carreira, porque, tal como será possível observar de seguida, este tem várias características que o aproximam por um lado daquilo que se constitui como vício do trabalho, mas também de algumas características do designado talento.

#### 4.3.2. O Talento

Perante este clima de elevada competitividade entre e nas organizações, as pessoas tendem a trabalhar arduamente a fim de alcançar as metas traçadas pela organização e obter o tão desejado sucesso profissional, acabando por dedicar muito e às vezes até demasiado do seu tempo à atividade laboral. Para alguns investigadores (e.g. Keller et al., 2016), este clima de elevada competitividade não se manifesta apenas pela competição entre as organizações, mas também dentro das organizações onde os colaboradores competem entre si, o que aumenta a sua motivação e foca a sua atenção nas tarefas, tendo como resultado os desempenhos de excelência.

Assim, este clima de elevada competição poderá ser útil para fazer emergir os tão desejados talentos. Para Tansley (2011), o talento é composto por aqueles indivíduos que podem fazer a diferença no desempenho organizacional, quer através da sua contribuição imediata quer a longo prazo, demonstrando elevados níveis de desempenho e potencial. Contudo, e apesar do interesse sobre os talentos e sobre a gestão destes pelas organizações, este é um constructo que ainda padece de uma inadequada operacionalização, o que tem dificultado tanto o seu estudo como a sua medição/identificação e, consequentemente, as práticas de gestão do talento.

Para Michaels, Handfield e Axelrod (2001), o talento é um conjunto de aptidões



que uma pessoa possui, ou seja, os seus dons, habilidades, conhecimentos, inteligência, experiência, atitude, carácter e impulsos inatos, assim como a sua capacidade de aprender e desenvolver-se. Uma das perspetivas mais conhecidas sobre o talento é sem dúvida a apresentada pelo professor Ulrich (2007). Numa visão holística do talento, o autor apresenta aquela que é conhecida como a teoria dos 3C: competência, comprometimento e contribuição. Por competência compreende-se que os indivíduos têm conhecimentos, competências e valores que são requisitados atualmente e no futuro. O comprometimento significa que o indivíduo trabalha arduamente, disponibilizando o seu tempo e energia incondicionalmente a favor do sucesso organizacional. E, por fim, por contribuição compreende-se que estes colaboradores dão um contributo real a partir do seu desempenho (Ulrich & Smallwood, 2012).

Para além das múltiplas definições de talento que proliferam na literatura, e da ainda presente dicotomia entre este ser inato ou adquirido, no presente artigo opta-se por uma perspetiva que enquadre os dois pontos de vista, ressaltando-se então, a definição apresentada por Nijs e colaboradores (2014) na qual os autores argumentam que o talento se refere ao desenvolvimento sistemático de habilidades inatas do indivíduo que são utilizadas por estes em atividades das quais gostam, consideram importantes e nas quais querem investir a sua energia. Isto permite, assim, que os indivíduos tenham um desempenho excelente em um ou mais domínios do funcionamento humano, operacionalizado como desempenho acima de outros indivíduos com a mesma idade e experiência ou como desempenho consistente com o seu melhor.

Observando então esta definição, verifica-se que os autores operacionalizam o talento em duas componentes base, a competência e a componente afetiva. No que respeita à componente competência, tal como foi referido anteriormente, os autores articulam a perspetiva do inato, mas também do adquirido pelo desenvolvimento. Por sua vez, no que respeita à componente afetiva, esta tem sido vista como vital para os desempenhos excelentes (Nijs et al., 2014). Os autores recorrem à literatura de talento proveniente de outras correntes que não a área de gestão de recursos humanos, nomeadamente, da literatura da superdotação, da psicologia vocacional e, ainda, da psicologia positiva. Referem que a componente afetiva é composta pela motivação e pelo interesse. Isto vai ao encontro, por exemplo, do argumento da psicologia positiva que defende que um dos fatores que conduz aos elevados desempenhos é a paixão pelo que

se faz (Vallerand et al., 2003). Também de acordo com a psicologia vocacional, o interesse é a componente chave do talento, permitindo aos indivíduos encontrarem um ajustamento perfeito entre a pessoa e o trabalho/carreira, permitindo-lhes aspirar a um desempenho extraordinário (Arnold & Cohen, 2008).

Para além das várias definições de talento, a questão da sua identificação também tem sido proeminente. Neste sentido, alguns estudiosos começaram a examinar os fatores que influenciam que se classifique ou não alguém como um talento (Mellahi & Collings, 2010).

De acordo com Sternberg (1999), o desempenho excelente depende de um conjunto de variáveis intrapessoais, interpessoais e contextuais que interagem de forma dinâmica e constante. Por exemplo, algo que parece consideravelmente unânime na literatura é que a prática deliberada de dada atividade é um fator crucial para a emergência de um talento (Meyer et al., 2013). Também Silverman (1993) explicou que as pessoas com elevadas habilidades possuem características específicas, das quais se destacam a facilidade de compreensão, a paixão por aprender, a intensidade da dedicação ao que se faz, a perseverança e a busca pela perfeição. Ruiz e colaboradores (2006) definem que existe um conjunto de variáveis psicológicas e afetivo-emocionais que reforçam o treinamento recebido, destacando, a motivação, o compromisso, a orientação para objetivos e a capacidade de concentração.

A investigação sobre os talentos desportivos também tem contribuído irrefutavelmente com conhecimentos cruciais para a compreensão do talento, destacando-se aqui o estudo recente de Höner e Feichtinger (2016), que demonstraram que a motivação para a realização dos atletas de elite se foca em duas dimensões de sucesso e fracasso (esperança do sucesso e medo do fracasso), mas também em dimensões individuais como a orientação para a tarefa e dimensões sociais como a orientação para o ego. Além disto, os autores destacam ainda que a orientação para os objetivos e para a competição demonstram ser determinantes para o desempenho atual e futuro.

Contudo, este desejo de superação em relação aos colegas partilhado por colaboradores e cada vez mais valorizado e instigado pelas organizações não está apenas associado à emergência dos tão desejados talentos, mas também ao aumento do caso de colaboradores vistos como tendo vício do trabalho (*workaholics*). Não é, portanto, de

estranhar que alguns já considerem o vício do trabalho (*workaholism*) como a epidemia do século XXI, tendo maior incidência em climas competitivos (Keller et al., 2016).

#### 4.3.3. O Vício de Trabalho

O vício do trabalho é muitas vezes valorizado no meio organizacional, pois, por norma, são pessoas mais competitivas, mais produtivas, eficazes e vivem para a empresa e em busca de objetivos relacionados com o trabalho, atingindo elevados níveis de desempenho profissional (Van Wijne, Peeters & Schaufeli, 2014). Contudo, como qualquer outro vício, parece acarretar consequências negativas para o indivíduo, quer a nível pessoal quer profissional (Beek et al., 2011).

O termo *workaholic* (viciado em trabalho) foi abordado pela primeira vez pelo psicólogo americano Waynes Oates, em 1968, num artigo intitulado «*On being a workaholic*», na qual o psicólogo relata a sua própria experiência, e ao comparar-se com um alcoólatra, afirma-se viciado pelo trabalho. Mais tarde, clarifica o termo (Oates, 1971) e define vício do trabalho como a necessidade ou compulsão incontrolável para trabalhar incessantemente.

Contudo, ainda hoje o fenómeno de vício do trabalho não reúne pleno consenso. Se por um lado existe alguma congruência no que respeita às componentes cognitiva e comportamental, o mesmo está longe de acontecer com a componente afetiva tão crucial para a compreensão deste comportamento e das suas consequências. Por exemplo, Ng, Sorense e Feldman (2007) apresentam o vício do trabalho como reflexo da cognição, do comportamento e do afeto, definindo-o como uma irresistível força interna para trabalhar arduamente, tipificando os indivíduos com vício do trabalho como alguém obcecado pelo trabalho, que se compromete com longas horas de atividade e que gosta de trabalhar. Ng e colaboradores (2007) ressaltam, no seu trabalho, a ideia de que, de facto, os colaboradores com vício do trabalho retiram prazer do seu trabalho, defendendo que o real gozo que retiram da atividade advém do próprio ato de trabalhar em si e não necessariamente da tarefa real que desempenham. Por outro lado, um exemplo de argumentação do afeto negativo associado ao vício do trabalho é o artigo de Van Wijne e colaboradores (2011), que defende que estes trabalhadores continuam incessantemente

a trabalhar por sentirem constantemente que ainda não fizeram o suficiente e não porque estejam de facto a disfrutar da tarefa. Além disso, quando não estão a trabalhar continuam focados, pensando no trabalho de forma contínua, chegando a sentir mesmo culpa ou ansiedade.

Podemos verificar ainda na literatura que vários fatores explicam esta compulsão e envolvimento no trabalho. Hallsten, Josephson e Torgén (2005) argumentam que estes colaboradores têm a sua autoestima baseada no desempenho. Quando a autoestima se baseia no desempenho profissional, os indivíduos trabalham arduamente para atingir o reconhecimento, encarando o trabalho como uma oportunidade de se promover e alimentar o ego. Contudo, esta busca incessante pode, por vezes, esgotar a energia e conduzir ao *burnout*. Também Porter (2004) defende que a vida de um colaborador com vício do trabalho é uma busca incessante pela realização. Liang e Chu (2009) argumentam que o vício do trabalho está inevitavelmente associado a esta necessidade de realização que move estes colaboradores, refletindo o seu desejo de ser bem-sucedidos, capazes, ambiciosos, e predispondo-os a tornarem-se excessivamente focados no trabalho. Esta orientação para a realização assemelha-se em muito ao padrão referido por Korn e colaboradores (1987) ao descreverem os trabalhadores com «*hyper-performance*». Apesar desta semelhança, atingir elevados desempenhos ou sofrer das consequências negativas do seu vício não depende apenas do indivíduo. Segundo Machlowitz (1980), o vício do trabalho está associado a um traço de personalidade que envolve o desejo intrínseco de trabalhar excessivamente e obter maiores responsabilidades, oportunidades e reconhecimento pelo seu trabalho. Contudo, a autora considera que aspetos do trabalho e da relação laboral, bem como o apoio proveniente de outras esferas da vida, poderão ser a chave para a realização ou para a frustração.

Além do valor da realização e da autoestima dependente do desempenho, são alguns os estudos que argumentam e demonstram a relação existente entre o vício do trabalho e os traços de perfeccionismo (e.g. Burke, Davis & Flett, 2008). Para Porter (2004), os indivíduos que experienciam o vício do trabalho têm atitudes perfeccionistas que excedem a simples manutenção de padrões elevados. Os estudos têm demonstrado, também, a associação clara entre o vício do trabalho e uma natureza elevadamente competitiva dos indivíduos (Seybold & Solomone, 1994).

No que concerne, por sua vez, às consequências do vício do trabalho, os resultados têm sido tão dúbios quanto incongruente é a sua definição. A perspectiva que argumenta a existência de afeto positivo defende que este acarreta consequências positivas para o indivíduo e a organização, como a satisfação, o prazer retirado da atividade e os elevados desempenhos (Ng et al., 2007). Por outro lado, a perspectiva que argumenta a existência do afeto negativo associado a esta experiência defende que o vício do trabalho acarreta consequências muito negativas para o indivíduo. Por exemplo, coloca em risco a saúde do indivíduo, reduz os seus níveis de felicidade e satisfação, e deteriora as relações pessoais e o funcionamento social (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2009).

Focando no que ao desempenho diz respeito, são escassos os estudos empíricos que relacionam claramente o desempenho com o vício do trabalho (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2009). Por exemplo, num estudo qualitativo levado a cabo por Machlowitz (1980), a autora verificou que os colaboradores com vício do trabalho são simultaneamente colaboradores satisfeitos e produtivos. Em sentido contrário, Burke (2001) verificou a existência de diversas evidências de que os colaboradores com vício do trabalho não têm um desempenho particularmente elevado e que este não se encontra associado a aumentos salariais.

Além disto, aparentemente, as consequências de ter um vício do trabalho podem variar com o decorrer do tempo, existindo mesmo estudos que apontam para consequências a curto e a longo prazo. A curto prazo, os colaboradores com vício do trabalho podem ser mais enérgicos e alegres, dedicando mais horas de trabalho que os restantes, o que resulta num desempenho superior (Graves et al., 2010). Por outro lado, Brady, Vodanovich e Rotonda (2008) defendem que, a longo prazo, os colaboradores com vício do trabalho demonstram uma saúde mental mais frágil, relações sociais mais ténues e a diminuição da eficácia no trabalho.

#### 4.3.4. Talento vs. Vício do trabalho – O Perfil Chamamento-Carreira

Perante a presente revisão de literatura sobre os constructos talento e vício do trabalho, podemos perceber que existe algumas semelhanças entre ambos. Atendendo,

então, às consequências, verifica-se que o vício do trabalho pode conduzir os colaboradores a ter desempenhos elevados (Van Wijne et al., 2014), algo que se assemelha aos resultados esperados pelas organizações sobre os seus talentos, um desempenho de excelência (Nijs et al., 2014), bem patente na teoria de Ulrich (2007) no sentido de contribuição real a partir do desempenho.

No mesmo sentido, observando as características, ambas as experiências parecem ter em comum uma importante componente afetiva. Para Nijs e colaboradores (2014), esta componente é crucial ao desenvolvimento do talento e diz respeito à paixão, motivação e interesse que estes colaboradores têm pela sua atividade laboral. Por sua vez, ainda no que concerne à componente afetiva do vício do trabalho, Ng e colaboradores (2007) argumentam que os colaboradores com vício do trabalho retiram de facto gozo e satisfação do trabalho.

Também o trabalho árduo e o perfeccionismo unem estes dois constructos. O vício do trabalho compreende uma irresistível força interna para trabalhar arduamente, comprometendo-se com longas horas de trabalho (Ng et al., 2007), bem como traços perfeccionistas (Burke et al., 2008; Porter, 2004). No que ao talento diz respeito, Meyer e colaboradores (2013) destacam a importância da prática deliberada, enquanto Silverman (1993) destaca que os colaboradores considerados como talentos demonstram uma intensa dedicação ao trabalho, perseverança e a busca pela perfeição. Além disto, as semelhanças estendem-se, ainda, à orientação para a realização, bem como às características competitivas. Höner e Feichtinger (2016) demonstraram que a orientação para a realização e para a competição é relevante para o desempenho presente e futuro dos talentos desportivos. Seybold e Solomone (1994) verificaram que os colaboradores com vício do trabalho têm traços de natureza competitiva, bem como uma prevalência da orientação para a realização.

Expostas as congruências entre algumas características e comportamentos individuais que estão na base quer da manifestação de talento quer do vício do trabalho, tal como referido anteriormente, o presente artigo propõe-se estabelecer uma relação entre o talento e o perfil de orientação para o trabalho chamamento-carreira, mas também entre o vício do trabalho e este perfil.

O perfil chamamento-carreira é claramente marcado pelas características do

chamamento, das quais se destacam a paixão pelo trabalho, a motivação intrínseca, a predisposição para trabalhar arduamente e o perfeito ajuste entre o «eu pessoal» e o «eu profissional» (Bunderson & Thompson, 2009). Estas são características congruentes com o afeto positivo existente no talento (Nijs et al., 2014) e no vício do trabalho (Ng et al., 2007). Mas também com o trabalho árduo característico do vício do trabalho (Ng et al., 2007) e com a necessidade de prática deliberada subjacente ao talento (Meyer et al., 2013).

Este perfil é também marcado pelas características da orientação de carreira, das quais se destaca, igualmente, a motivação de realização, para os objetivos e sucesso da carreira, uma autoestima baseada neste sucesso profissional (Wrzesniewski et al., 1997). Também aqui as semelhanças são evidentes, por exemplo, Ruiz e colaboradores (2006) destacam que, no caso dos talentos, a orientação para os objetivos reforça o treino recebido. E Höner e Feichtinger (2016) demonstram a importância da motivação para a realização e da orientação para o ego nos desempenhos de excelência, atuais e futuros. No que ao vício do trabalho diz respeito, Hallsten e colaboradores (2005) defendem que os trabalhadores com vício do trabalho demonstram uma autoestima baseada no desempenho, o que os leva a trabalhar arduamente para atingirem o reconhecimento e alimentarem o ego, enquanto Porter (2004) reforça a ideia de que o vício do trabalho se encontra subjacente a uma necessidade de realização.

Uma outra característica deste perfil é sem dúvida o traço competitivo associado à ascensão, ao poder e ao status social e profissional (Wrzesniewski et al., 1997). Tal como as restantes características, também este traço competitivo é compatível quer com o talento (Höner & Feichtinger, 2016), quer com o traço de natureza competitiva presente nos colaboradores com vício do trabalho (Seybold & Solomone, 1994).

É possível então verificar que existe congruência entre as características do perfil chamamento-carreira e algumas das características quer do talento quer do vício do trabalho, propondo-se, por isso, que o perfil chamamento-carreira está positivamente relacionado tanto com a manifestação de talento, como com a vivência do vício do trabalho:

Proposição 2 (P<sub>2</sub>): O perfil de orientação para o trabalho chamamento-carreira tem uma relação positiva com a manifestação de talento.

Proposição 3 (P<sub>3</sub>): O perfil de orientação para o trabalho chamamento-carreira tem uma relação positiva com a vivência do vício do trabalho.

Contudo, perante as semelhanças entre perfil chamamento-carreira e o talento e o vício do trabalho, bem como entre os dois últimos, levanta-se mais uma questão. Estando o talento e o vício do trabalho associados ao mesmo perfil de orientação para o trabalho (chamamento-carreira), porque é que uns colaboradores conseguem desempenhar todo o seu potencial (talento), enquanto outros acabam por entrar num ciclo negativo e prejudicial que a longo prazo acarreta consequências negativas para si e para a organização (vício do trabalho)?

Em análise da questão colocada e tendo por base a literatura, o presente modelo propõe, em seguida, que este facto se deve ao impacto de variáveis organizacionais, nomeadamente, das práticas de gestão de recursos humanos.

#### 4.3.5. As Práticas de Recursos Humanos Como Fator Mediador

A gestão de recursos humanos pode ser entendida como um sistema de práticas dirigidas à gestão de pessoas, e inclui atividades como o recrutamento e seleção, a descrição e análise de funções, a formação e o desenvolvimento, a gestão de carreira, a gestão e avaliação de desempenho, e a compensação, que têm como objetivo alcançar a vantagem competitiva (Pfeffer, 1998).

Para Innocenti, Pilati e Peluso (2011), existe uma relação de causalidade entre as práticas de gestão de recursos humanos e as atitudes e comportamentos dos indivíduos, bem como com os resultados organizacionais. E, neste sentido, o interesse pelas práticas de gestão de recursos humanos e pela sua eficiência relativamente à melhoria e promoção de atitudes e comportamentos dos colaboradores, bem como à melhoria do desempenho organizacional, tem aumentado nas últimas décadas.

A teoria da troca social proporciona à literatura um excelente quadro teórico para a compreensão dos mecanismos envolvidos na forma como os colaboradores reagem às práticas organizacionais. De acordo com esta, quando as empresas investem nos seus colaboradores, estes ficam mais suscetíveis de retribuir esse investimento corporativo de



forma positiva (Cropanzano & Michell, 2005).

Tendo em conta o perfil chamamento-carreira que se relaciona positivamente com a manifestação de talento e do vício do trabalho, estes colaboradores irão procurar o reconhecimento do seu desempenho pela organização, seja por práticas de reconhecimento público ao nível organizacional e/ou social, seja pela compensação pelo desempenho. Este pressuposto vai ao encontro dos resultados encontrados por Björkman e colaboradores (2013), que verificaram que, quando o status de talento não é tornado público, pode, por exemplo, levar à frustração dos colaboradores de alto desempenho ao não se sentirem devidamente reconhecidos. Por outro lado, se for editada publicamente uma lista de talentos organizacionais, a motivação dos que não se encontram no grupo também irá diminuir. Além disso, Gheorghita (2014) defende que a gestão bem-sucedida da organização pode minimizar o risco de desenvolver vício do trabalho e conduzir os colaboradores aos elevados desempenhos e ao aumento da qualidade de vida no trabalho.

Posto isto, o modelo conceptual apresentado propõe que, enquanto variáveis organizacionais, as práticas de reconhecimento e de compensação por desempenho ocupam um papel intermédio na relação entre o perfil chamamento-carreira, o talento e o vício do trabalho (figura 12).

Proposição 4 (P4): As práticas de reconhecimento e compensação por desempenho constituem-se como variáveis intermédias da relação positiva entre o chamamento-carreira, o talento e vício do trabalho.

Ou seja, quando as organizações valorizam o trabalho árduo dos seus colaboradores e os seus desempenhos, demonstrando essa valorização através do reconhecimento público, bem como da compensação pelo desempenho que os distinga dos demais colaboradores, estes sentem-se devidamente reconhecidos e, portanto, revigorados e satisfeitos, estabelecendo-se um cenário ótimo para que o colaborador continue focado no seu trabalho e continue a atingir desempenhos de excelência (talento / lado positivo do chamamento).

Proposição 4A (P4A): Quando presentes as práticas de reconhecimento público e de compensação pelo desempenho, estabelece-se uma relação positiva entre o perfil chamamento-carreira e o talento.

Por outro lado, quando as organizações não distinguem pelo reconhecimento público ou através da compensação pelo desempenho os seus colaboradores que trabalham arduamente atingindo desempenhos elevados, estes experienciam frustração e podem entrar numa espiral de trabalho compulsivo e de insatisfação que a longo prazo poderá conduzir à exaustão física e emocional, associados quer ao lado negro do chamamento, quer às consequências negativas de vivenciar um vício do trabalho.

Proposição 4B (P4B): Quando ausentes ou negligenciadas as práticas de reconhecimento público e de compensação pelo desempenho, o perfil chamamento-carreira está relacionado positivamente com as consequências nefastas da vivência do vício do trabalho.

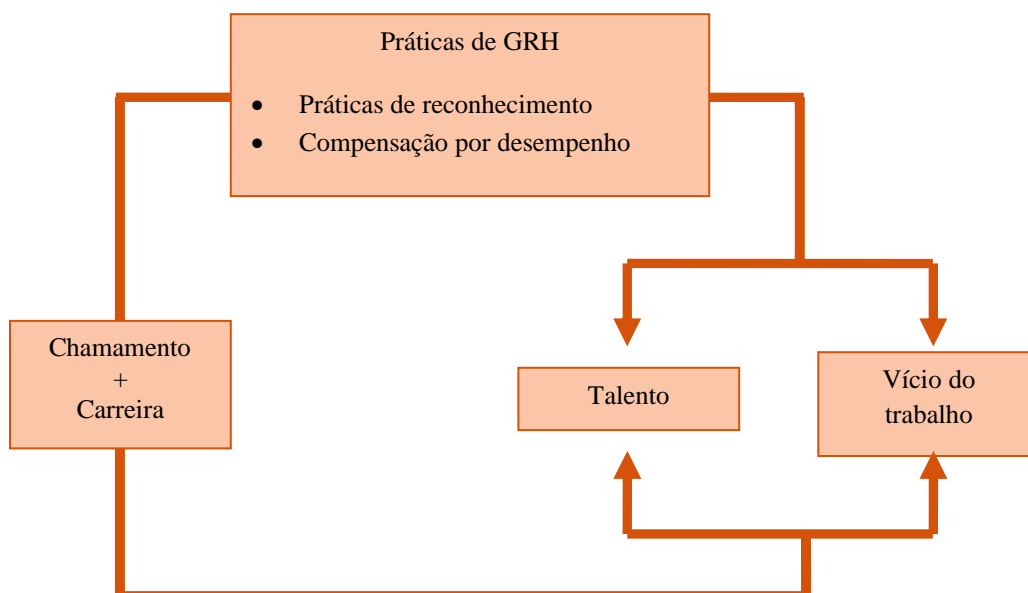


Figura 12: Proposta de Modelo Conceptual de Mediação.

#### 4.3.6. Implicações e Conclusões

O presente artigo apresenta um modelo conceptual que relaciona de forma inovadora a orientação para o trabalho, o talento, o vício do trabalho e as práticas organizacionais. Este modelo acarreta de forma inequívoca diversas implicações teóricas e práticas, abrindo também novas linhas de investigação.

Ao nível teórico, contribui para literatura de orientação para o trabalho de duas formas claras. Por um lado, ao ir ao encontro da literatura que pressupõe a possibilidade de a orientação para o trabalho se organizar em dimensões ortogonais (e.g. Wrzesniewski et al., 1997), este artigo apresenta pela primeira vez um modelo bidimensional da orientação para o trabalho, conceptualizando a existência de quatro perfis distintos oriundos da relação existente entre estas duas dimensões ortogonais. Por outro lado, em resposta à incongruente literatura sobre as consequências positivas ou negativas de se vivenciar um chamamento (Duffy & Dik, 2013), o presente artigo argumenta que esta divergência surge do facto de existirem perfis e do facto de as consequências positivas e negativas de se ter um perfil chamamento-carreira serem mediadas pelas práticas organizacionais.

O presente artigo contribui ainda para a literatura do talento e vício do trabalho, estabelecendo a relação entre ambos e entre cada um deles e o perfil de orientação chamamento-carreira. Por outro lado, no que respeita à literatura sobre o vício do trabalho, o artigo contribui para a clarificação sobre as incongruências e as consequências de se vivenciar um vício pelo trabalho (Van Wijne et al., 2014), apontado como chave para estas divergências a atuação das organizações através das práticas de reconhecimento e compensação pelo desempenho.

Por fim, o presente modelo contribui também para a prática organizacional, demonstrando mais uma vez a importância das práticas de gestão de recursos humanos para as atitudes e comportamentos dos indivíduos (Innocenti et al., 2011), bem como, para a produtividade organizacional, com destaque para o adequado planeamento das práticas de reconhecimento e compensação dos colaboradores.

No que respeita às novas linhas de investigação lançadas por este artigo, destaca-se a necessidade de verificar empiricamente a relação efetiva entre talento e vício do trabalho. Será o talento uma manifestação positiva do vício do trabalho? Serão estes polos opostos de uma mesma dimensão comportamental? Por outro lado, no que respeita à orientação para o trabalho e ao talento, é de facto importante perceber se existe um perfil que promova o talento quando bem estimulado pela organização. Levantando a questão, existirá um perfil de orientação para o trabalho que não se relacione apenas com o talento, mas que de facto seja uma predisposição para o mesmo? Ou, por outro lado, poderá

qualquer colaborador se tornar um talento, desde que possua competências para tal, e a organização onde está inserido lhe proporcione aquilo que ele realmente quer em troca do seu elevado desempenho, ou seja, desde que as práticas organizacionais vão ao encontro da sua orientação para o trabalho?

Em suma, o presente artigo dá a conhecer um modelo teórico que contribui para a literatura científica e igualmente para as práticas de gestão.

## **CAPÍTULO V – ESTUDOS EMPÍRICOS**

De seguida serão apresentados os três estudos empíricos que completam a presente investigação. Tal como referido, o primeiro estudo resulta da necessidade de se construir uma medida consistente para a orientação para o trabalho, tornando assim possível e credível a restante investigação. Com a medida validade foi então possível, através do segundo estudo empírico, explorar a orientação para o trabalho, seja, aprofundar o seu conhecimento sobre a orientação para o trabalho e perceber se influencia ou não a preferência de cada indivíduo por determinados tipos de recompensas. E posteriormente, ao conhecer mais sobre a orientação para o trabalho e ao ter validado que a preferência por determinados tipos de recompensa parece ser influenciado pela orientação para o trabalho o terceiro estudo desta investigação e último deste documento, procura, então, perceber se a orientação para o trabalho é ou não uma variável mediadora da relação entre a percepção de recompensas e a intenção de saída dos colaboradores.

Cada subcapítulo é constituído por um estudo distinto, sendo que em cada é apresentado o racional teórico que sustenta a análise realizadas, uma subsecção de método, os resultados e é realizada uma discussão aprofundada dos mesmos. Posteriormente segue-se, o último capítulo desta tese, o capítulo VI, onde se realizou uma discussão e conclusão final dos resultados obtidos, integrando-os, analisando-os à luz do contexto e contribuindo com novos insights para a futura investigação.

### **5.1. Construção E Validação Do Questionário De Orientação Para O Trabalho<sup>3</sup>**

Este primeiro estudo não decorre diretamente de um objetivo da presente investigação, mas sim de uma absoluta necessidade de desenvolver e validar um instrumento de medida de orientação para o trabalho que permita medir, com uma adequada consistência interna, as três dimensões de orientação para o trabalho, Emprego, Carreira e Chamamento.

---

<sup>3</sup> Artigo publico na revista Análise Psicológica, 37(3), 391-403. <https://doi.org/10.14417/ap.1502>

Assim, determina-se enquanto objetivo geral deste primeiro estudo o desenvolvimento ou construção e validação de um questionário, com três escalas independentes (Chamamento, Carreira e Emprego), que permita medir com uma consistência interna adequada e de forma independente às três dimensões do modelo tripartido de orientação para o trabalho de Bellah e colaboradores (1985). Para o efeito, e tal como referido anteriormente, realizou-se um estudo misto.

Atendendo ao facto dos fundamentos da necessidade e mais valia da criação de um novo instrumento de medida que permita avaliar de forma consistente e independente cada uma das três orientações para o trabalho já se encontra, do nosso ponto de vista, explicita no capítulo II do presente documento, dispensando-se aqui, como tal, o racional teórico de suporte ao estudo.

#### 5.1.1. Design da Investigação

Recordando, então, que o objetivo deste primeiro estudo da investigação visa, primordialmente, a construção e validação de um questionário de orientação para o trabalho. Com o objetivo de cumprir, da melhor forma possível a meta proposta inicialmente, é, em primeiro lugar necessário aprofundar o conhecimento sobre a orientação para o trabalho como um todo, mas também, e principalmente, sobre cada uma das suas componentes, com especial atenção para as duas orientações menos estudados, carreira e emprego. E, como tal, sentiu-se a necessidade de compreender de que forma as pessoas vivenciam cada uma destas três dimensões (emprego, carreira e chamamento) de forma a que seja possível elaborar os itens que permitam tornar o questionário mais consistente que os existentes da literatura. Construídos os itens para o questionário de orientação para o trabalho (QOT), era, então, necessário colocá-lo a teste verificando a sua estrutura fatorial e consistência interna.

Podemos, então, salientar a existência de dois objetivos específicos distintos e de natureza paradigmática também ela distinta. No primeiro objetivo específico pretende-se compreender em termos do seu significado subjetivo o que representa para os indivíduos a vivência de cada uma das dimensões de orientação para trabalho. Sabemos que por definição a orientação para o trabalho é de facto o significado que os indivíduos atribuem

ao trabalho remunerado (Fossen & Vredenburg, 2014). Sendo que é a partir destes significados que os indivíduos constroem a sua experiência profissional. Apesar de existirem na literatura algumas investigações qualitativas que estudam o chamamento (eg. Bunderson & Thompson, 2009), o mesmo não foi possível identificar sobre as restantes dimensões da orientação para o trabalho. De certo modo este facto justifica o conhecimento incipiente que existe sobre a vivência e consequências das restantes dimensões (carreira e emprego). Neste sentido, torna-se evidente que com este objeto de estudo e sendo que o que se procura é ampliar o conhecimento sobre estes significados pessoais, pois só assim será possível construir itens representativos para essa vivência, então, esta fase de investigação assenta inequivocamente no paradigma interpretativista e/ou construtivista. Por consequência, é, então, inevitável, recorrer à metodologia qualitativa que por eleição melhor expressa a nossa forma de olhar para esta problemática de investigação. Adicionalmente, selecionou-se a grounded theory como método e técnica de análise de dados. Como ferramenta de recolha de dados recorreu-se, então, às entrevistas semiestruturadas. A grounded theory surgiu pelas mãos de Barney Glaser e Anselm Strauss no ano de 1967 no livro intitulado *The Discovery of Grounded Theory*. O grande objetivo e também mais valia desta abordagem é claramente a geração de teoria, estando radicada no interpretativismo fenomenológico. Glaser e Strauss (1967) originalmente definiram a grounded theory como o processo de geração de teoria que parte dos dados e recorre à estratégia de análise comparativa para desenvolver novo conhecimento. Mais tarde, Strauss e Corbin (1998) aprimoraram esta primeira definição classificando a grounded theory como um método qualitativo que seguindo uma lógica indutiva recorre a um processo sistemático que visa o desenvolvimento de uma nova teoria fundamentada sobre um determinado fenómeno. Também, posteriormente, Charmaz (2000) deu a sua contribuição para a definição e melhor entendimento da grounded theory focando também a sua lógica indutiva e reforçando o seu grande objetivo e capacidade de formulação e desenvolvimento de um quadro teórico fundamentado nos dados, argumentando mesmo que este objetivo é, sem dúvida, o grande ex-libris desta abordagem (Charmaz (2006). Para Creswell (1998) este design de investigação envolve obrigatoriamente um elevado contacto do investigador com o mundo social, mas também o seu elevado compromisso com a descoberta de novo conhecimento. Apesar de recorrer a uma lógica indutiva, isto não significa que o investigador não deva ter preocupação em conhecer a teoria pré-existente e o quadro teórico vigente, pelo contrário pois só

conhecendo muito bem essa teoria é possível que investigação sob este design conduza como pretendido ao avanço para lá do já conhecido e assim acrescentar algo novo ao referencial teórico sobre dado fenómeno (Strauss & Corbin, 1998; Suddany, 2006). Ou seja, este será o design mais adequado não só para construir uma nova teoria em campos e temáticas de estudo pouco exploradas, como também para produzir novos conhecimentos fundamentados sobre fenómenos humanos e sociais já estudados (Kushner & Morrow, 2003), o que é, claramente, o que se encaixa na natureza da problemática e objetivo da investigação nesta primeira fase do primeiro estudo da presente investigação.

No que respeita, então, ao processo sistemático através do qual se realiza a grounded theory Glaser e Strauss (1967) alertaram para a importância de este método ser um processo de construção pelo que a recolha e análise de dados deverá decorrer em simultâneo. Além disso, Strauss e Corbin (1998) argumentam pela sistematização de três tipos diferenciados e interligados de codificação, a saber, codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva. Ou seja, este processo inicia-se pela categorização linha a linha, designada pelos autores como codificação aberta, momento no qual se atribui ao discurso dos participantes significados e os seus respetivos códigos de primeira linha. Em seguida, estabelecem-se relações entre essas categorias agrupando-as em categorias mais abrangentes, procedimento que foi então denominado pelos autores de codificação axial. E, por fim, segue-se, então, a codificação seletiva que se traduz na seleção de uma categoria uma, ou seja, uma categoria central. Para cumprir este design de investigação recorreu-se, tal como referido anteriormente à entrevista semiestruturada como instrumento de recolha de dados, sendo esta um instrumento que por eleição permite ao investigador aceder à compreensão e interpretação do mundo na perspetiva dos seus participantes na sua própria linguagem. Este tipo de entrevista difere quer da entrevista aberta quer da estruturada ou fechada. Isto porque, prevê a existência de um guião, algo que não acontece na entrevista aberta, na qual o investigador possui apenas uma ou duas perguntas de partida. Contudo, difere também da entrevista estruturada, pois apesar de ter um guião, ele serve apenas de linha condutora ou de eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista, não sendo de toda limitadora da progressão da recolha de informação não existindo condicionantes à obrigatoriedade do entrevistador seguir



estritamente o que se encontra previamente definido (Coutinho, 2014; Quivy & Campenhoudt, 2013).

No que concerne agora ao segundo objetivo específico do presente estudo procura-se verificar a estrutura fatorial do questionário desenvolvido à priori, na primeira fase do estudo, qualitativa, bem como verificar se, de facto, este apresenta bons índices de consistência interna que garantam a adequabilidade do seu uso. Ou seja, nesta fase testou-se se a formulação à priori era refutada ou corroborada. Estamos então perante um teste empírico com base no paradigma positivista. Como tal, estas premissas encaminham o estudo para a metodologia quantitativa. Recorreu-se, então, ao questionário como instrumento de recolha de dados e, aos métodos estatísticos como técnicas de análise de dados. Mais especificamente realizou-se uma análise fatorial e a análise da consistência interna. A análise fatorial trata de uma técnica de análise exploratória utilizada para o estudo da interdependência “cujo propósito principal é definir a estrutura inerente entre variáveis na análise” (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009: pg. 102). Servindo o objetivo de construção de uma escala de medida para fatores intrínsecos, para Marôco (2014) quando duas variáveis se encontram associadas, essa associação traduz a partilha de uma característica comum vulgarmente denominado de fator latente.

Tendo por apoio tudo o que foi refletido até agora, pode-se considerar que este estudo reflete paradigmas de base distintos e, como tal, optou-se por recorrer a uma metodologia mista com um desenho exploratório sequencial. Tendo-se optado, por necessidades inerentes aos próprios objetivos do estudo, por iniciar o estudo com recurso à metodologia qualitativa, seguindo-se posteriormente a metodologia quantitativa.

### 5.1.2. Construção do QOT

#### 5.1.2.1. Participantes

A amostra foi composta por um total de nove participantes. Tinham idades compreendidas entre os 19 e os 55 anos, numa média de 38.2 anos e encontravam-se todos em atividade laboral, distribuindo-se por vários sectores de atividade. Cinco dos

participantes eram do sexo masculino e quatro do sexo feminino. Além disso, três participantes trabalhavam no sector público, cinco dos participantes trabalham no setor privado e um dos participantes numa organização sem fins lucrativos.

#### 5.1.2.2. *Procedimentos*

A amostra foi constituída por conveniência através da técnica *snowball sampling* (“Bola de Neve”), tendo sido solicitado a cada participante que indicasse um novo participante que se encontrasse no ativo, mas num sector de atividade diferente do seu. Para aceder às interpretações dos participantes, recorreu-se à entrevista semiestruturada. Cada entrevista teve uma duração aproximada de 45-50 minutos.

Estas entrevistas tiveram por base um guião de entrevista (Anexo I) composto por seis blocos, o bloco I e bloco VI tratam, respetivamente, das apresentações, objetivos, confidencialidade e, agradecimentos. O Bloco II, por sua vez, diz respeito à orientação para o trabalho, no qual através de perguntas abertas e teoricamente fundamentadas se procurou perceber a orientação de cada um dos entrevistados. A título de exemplo, foram colocadas, entre outras, as seguintes questões: “Para si o que significa o seu trabalho?”, “Caso tivesse oportunidade de deixar de trabalhar, nomeadamente por ter ganho um grande prémio monetário (ex.: o Euromilhões), continuaria a trabalhar?”.

O bloco III, IV e V dizem cada um respeito a uma orientação, Chamamento, Carreira e Emprego, respetivamente. Apesar de abertas, e teoricamente fundamentadas, tal como no bloco II, as perguntas destes três blocos são dirigidas especificamente à análise das orientações. “É apaixonado pelo seu trabalho?” e “É capaz de sacrificar a sua vida pessoal/familiar em função do seu trabalho?”, são exemplos de algumas das perguntas realizadas no bloco III (Chamamento). Perguntas tipo do bloco IV (Carreira) são, por exemplo “Procura ser reconhecido profissionalmente?” e “Estabelece objetivos para além das metas monetárias?”. Por fim, no que respeita ao bloco V (Emprego), a título de exemplo, algumas perguntas tipo são, “Envolve-se emocionalmente com o seu trabalho?” e “O que retira de mais valioso do seu trabalho é a recompensa financeira?”.

A entrevista foi semiestruturada, portanto, para além das perguntas apresentadas a título de exemplo e das constantes do guião, foram realizando-se outras questões, com o objetivo de clarificar e/ou aprofundar as respostas dos entrevistados.

### 5.1.2.3. Resultados

A análise das entrevistas permitiu uma maior e melhor compreensão de cada uma das orientações para o trabalho, tendo-se acedido a diversas componentes de cada uma das orientações, tal como será possível verificar na Figura 13.

No que respeita ao chamamento, verificou-se que, os indivíduos que manifestam esta orientação apresentam uma forte congruência entre o Eu Pessoal e o Eu Profissional, ou seja, a sua profissão é indissociável do próprio, como se existisse uma verdadeira continuidade entre “aquilo que sou” e “aquilo que faço”. Podemos exemplificar claramente esta característica do chamamento através de curtas passagens das respostas de alguns dos participantes, por exemplo, “Eu sou isto, sou aquilo que faço, é aqui que me sinto completa ... se não fosse professora não sei quem seria” (Participante 2). Esta característica demonstra-nos não existir uma diferença ou separação da vida pessoal ou da identidade pessoal da vida ou da identidade profissional. Verificou-se ainda que, a orientação de chamamento engloba o sentido de inevitabilidade da profissão e um foco ou pensamento a 100% no trabalho, “...sempre soube que era isto que me faria feliz, não trocava a minha profissão por nada ... era um sonho, hoje é a minha vida ... não consigo fechar a porta da sala e pensar que acabou, mesmo quando não estou aqui eu estou cá, estou sempre a pensar nos meus meninos ... é a minha vida a tempo inteiro.” (Participante 3). Em análise esta segunda característica apresenta a profissão como inevitável como estando predestinada à partida e que o indivíduo se dispõe a abraçar como seu, demonstrando ainda uma incapacidade ou ausência de vontade de se afastar do trabalho, estando focado neste mesmo após o seu termino diário ou semanal. Corroborando a literatura, verificou-se ainda que, os indivíduos com chamamento demonstram um sentido de prioridade do seu trabalho, pelo qual estão dispostos a diversos sacrifícios, “Por vezes faço horas a mais...bom, quase todos os dias... também levo trabalho para casa é preciso planear muito bem as atividades ... até já tive problemas em casa por isso ...” (Participante 3). Esta características do chamamento remete-nos para a centralidade do trabalho, ou seja, para a centralidade que o trabalho ocupa na vida do indivíduo sobrepondo-se a sua relevância a qualquer outra área de atuação, por exemplo quando comparado com o lazer ou com a vida familiar. Além disso, as pessoas que demonstraram uma orientação de chamamento encaram o seu trabalho como intrinsecamente recompensador, “Sou feliz quando trabalho, sou feliz quando vejo um sorriso nos lábios

daqueles que ajudo a recuperar ... a gratidão e felicidade das famílias é algo que dinheiro nenhum paga ... Mesmo quando tenho de me levantar de madrugada vou com vontade porque sei que vou para o meu lugar...” (Participante 5). Ou seja, quando as pessoas veem o seu trabalho como um chamamento a sua atividade profissional é gratificante em si mesmo, sentem-se recompensados só por executar essas tarefas. O chamamento está então claramente liga à motivação intrínseca dos colaboradores. Também de acordo com a literatura, verificou-se o sentido de paixão e ou missão, bem como o sentido de crucialidade da função, ou seja, da relevância extrema da mesma para a organização e/ou comunidade, por exemplo, “...é a minha paixão desde sempre, nem sei o que faria se não fosse enfermeira ... nem sei como explicar eu amo esta profissão, é esta necessidade de fazer isto, nasci para isto... já imaginou um hospital sem enfermeiros? ... seria caótico, impossível de gerir ...” (Participante 5). O sentido de paixão pelo trabalho que claramente se associa á questão da gratificação intrínseca que ele proporciona, mas também da urgência ou necessidade de estar envolvido na atividade ficam aqui evidentes. Sento a crucialidade da função associada aquilo que representa na vida dos outros, à relevância que esta possui para a comunidade e/ou para a organização.

Por sua vez, no que concerne à orientação de emprego, identificou-se como característica desta orientação a ausência de identificação com a função e o sentido de obrigação “O meu trabalho é apenas isso, o meu trabalho ... Trabalho porque tem de ser, todos nós temos de trabalhar a vida é mesmo assim.” (Participante 6). Ou seja, contrariamente ao que acontece com o chamamento, na orientação de emprego as pessoas não se identificam com o seu trabalho este cumpre tão só a função de meio de subsistência, mas também de adequabilidade às expectativas sociais. Na sequência do mesmo, identifica-se como característica o foco e valorização exclusiva da recompensa monetária, demonstrando também, como visto anteriormente que o trabalho é apenas um meio para a satisfação de outras necessidades e não uma finalidade em si mesmo. Esta característica está bem patente por exemplo nas palavras do participante 1: “daqui aproveita-se o ordenado no final do mês ... Apesar dos cortes aqui a situação até é estável... não, não misturo as coisas, isto serve para pagar as contas, diversão é fora daqui ...”. Uma outra marcada característica da orientação para o trabalho é o cumprimento estrito do dever e horário laboral, “... não, trabalho para casa não levo e também lhe digo, horas extra só se for mesmo muito necessário e pagas ... cumpro o meu trabalho e

garanto-lhe que o faço bem ... o tempo fora daqui é sagrado.” (Participante, 6). Portanto estamos perante um verdadeiro desejo de afastamento da atividade laboral que acaba por reforçar também a não identificação com a profissão. Contrariamente ao que acontece com o chamamento há uma clara divisão entre o eu pessoal e profissional, bem como do tempo dedicado a cada uma destas atividades colocando a centralidade e o foco nas atividades de carácter pessoal, seja lazer ou/e familiar. É ainda bem patente nesta orientação a ausência de sacrifício e investimento pessoal, bem como de emocionalidade associada ao trabalho, ou seja, os indivíduos com orientação de emprego não estão dispostos a realizar sacrifícios pessoais em prol do seu emprego e também não permitem que esta interfira no seu estado de espírito e/ou humor, “Chatear-me com isto...oh isso já foi tempo. Olha, quando fecho a porta deste gabinete já mais nada disto me afeta ... Não levo nada para casa, nem trabalho, nem problemas.” (Participante 1). Para além da necessidade ou vontade de afastamento físico da atividade profissional, assistimos, então, também a um afastamento emocional da atividade laboral. Corroborando a literatura, e mais uma vez a questão do afastamento, verificou-se que uma das características de vivenciar esta orientação é desejar as pausas laborais, quer fins de semana, férias ou mesmo a reforma, “Gozo não retiro nenhum, gozo tenho à sexta-feira quando chega às cinco horas ... a felicidade vai chegar daqui a 4 aninhos ... aí sim vou fazer coisas que realmente me dão prazer.” (Participante 1).

Por fim, atendendo à orientação de carreira identificou-se 6 características, nomeadamente a procura de reconhecimento, dinheiro e status, corroborando a literatura, e verificando-se também que os sacrifícios que estes indivíduos realizam, fazem-no sempre focando a ascensão de carreira. Por exemplo de acordo com o Participante 4: “... a monetária claro, mas também o reconhecimento dos outros. Sabe bem a todos atingir um certo estatuto, ser reconhecido. Eu já sou reconhecido, mas ainda não atingi o estatuto que eu quero ...”. Ou nas palavras do Participante 9 “... obviamente que se quero chegar lá acima tenho de fazer sacrifícios, às vezes bem custa ... eu quero atingir o topo ... só os que são capazes desse investimento, desses sacrifícios vão lá chegar”. Adicionalmente, a realização pessoal dos indivíduos que apresentam orientação de carreira depende da sua realização profissional e consequentemente, a emocionalidade está associada aos sucessos e fracassos profissionais, “... o meu trabalho mexe comigo, eu quero manter a posição que tenho hoje, se algo não me corre bem fico mesmo frustrado e não consigo

desligar .... É a minha reputação ...” (Participante 8). Por fim, verifica-se ainda que os indivíduos com esta orientação valorizam as oportunidades de progressão e desenvolvimento, “...aqui tenho oportunidade de progredir, de chegar onde quero...para mim esse é o principal fator que me leva a escolher um sítio em detrimento de outro. Não me interessa se na empresa X vou receber mais 300 ou 400 euros se depois não passo dali...” (Participante 7).

Com base nesta análise e nos novos conhecimentos que nos proporcionou criou-se, então, 44 itens para compor o questionário de orientação para o trabalho. Foram desenvolvidos 16 itens para a orientação de chamamento, 16 itens para a orientação de emprego, e 12 itens para a orientação de carreira. Os itens de cada orientação basearam-se nas características identificadas em cada uma delas, com o objetivo de retratar o mais fielmente possível cada uma das orientações por forma a cumprir o objetivo de construir uma ferramenta que medisse de forma independente e com uma consistência adequada cada uma das dimensões da orientação de trabalho em estudo.

Orientação para o Trabalho	Chamamento	<i>Congruência Eu Pessoal – Eu Profissional;</i> <i>Sentido de Paixão/Missão;</i> <i>Sentido Inevitabilidade da Profissão;</i> <i>Intrinsecamente Recompensador;</i> <i>Crucialidade da Função;</i> <i>Foco/ Pensamento a 100% no trabalho;</i> <i>Sentido de Prioridade/ Disponibilidade para sacrifícios.</i>
	Emprego	Ausência de Identificação com a Função; Trabalho como Obrigação; Valorização Exclusiva da Recompensa Monetária; Cumprimento estrito de Horário e Dever Profissional; Ausência de Investimento, Sacrifício e/ou Emocionalidade associada ao Trabalho; Desejo de Pausas Laborais.
	Carreira	Procura de Reconhecimento, Dinheiro e Status; Sacrifícios em prol da Ascensão de Carreira; Realização Pessoal dependente da Realização Profissional; Emocionalidade Associada a Sucessos e Fracassos; Valorização das Oportunidades de Progressão e Desenvolvimento.

Figura 13: Categorias resultantes da análise qualitativa.

### 5.1.3. Validação Estatística do QOT

#### 5.1.3.1. Participantes

A amostra foi composta por 747 participantes, 433 mulheres (58%) e 307 homens (41.1%), com idades compreendidas entre os 19 e os 71 anos ( $M=40.38$ ,  $DP=9.58$ ). O

tempo médio de serviço do grupo era de 14.58 anos (DP= 9.67).

A presente amostra proveio de diferentes setores e áreas de atividade, nomeadamente 57.4% dos participantes trabalhavam no sector privado (n=429), 35.2% no sector público (n=236), enquanto 9.2% trabalhavam na área social (n=69). É, ainda de referir que, 592 participantes trabalhavam nos serviços (79.3%), 81 dos participantes trabalham na indústria (10.8%), enquanto que 51 trabalhavam no comércio (6.8%) e apenas 4 (0.5%) trabalhavam no sector primário (pesca, Agricultura e Pecuária).

No que respeita ao nível de instrução da amostra, verificou-se que 596 (79.8%) dos respondentes tinham concluído o ensino superior, 139 (18.6%) tinham o ensino secundário, enquanto 5 participantes tinham o ensino básico ou primário e sete dos respondentes não forneceram informação sobre o nível de escolaridade. Além disso, 37.3% participantes (n=279) exerciam cargos de chefia ou liderança.

#### *5.1.3.2. Instrumento*

Para o estudo foi utilizado um questionário sociodemográfico para recolher dados sobre a amostra (sexo, idade, escolaridade, função, área e sector de atividade, posição de chefia e antiguidade profissional) e o questionário de orientação para o trabalho (QOT) desenvolvido pelos autores como resultado do estudo anterior. O QOT é, então, composto por um conjunto de 44 itens, nomeadamente, 16 itens para a avaliação da orientação de emprego, 12 itens para a avaliação da orientação de carreira e 16 itens para a avaliação de chamamento, os quais podem ser visualizados na Tabela x. Os participantes deveriam responder até que ponto cada uma das afirmações descreve a sua realidade profissional numa escala de Likert de 10 pontos (Discordo Totalmente = 1; Concordo Totalmente =10).

#### *5.1.3.3. Procedimentos*

O questionário foi distribuído online através da plataforma Google, entre novembro de 2016 e fevereiro de 2017. Ao aceder ao questionário online cada participante tinha acesso aos objetivos do estudo, sendo ainda explicitado o carácter anónimo, confidencial e

voluntário da participação. Após a apresentação das questões sociodemográficas foram apresentadas as instruções do instrumento, apresentando-se aos participantes o conjunto de 44 itens, anteriormente desenvolvidos, solicitando que as suas respostas indicassem o grau de acordo com cada uma das afirmações recorrendo a uma escala fechada, ou seja, tal como referido anteriormente a uma escala de Likert de 10 pontos. O tempo médio de resposta foi de aproximadamente 12 minutos.

Variável Latente	Item	Descrição do Item
Carreira	4	A minha felicidade depende do seu sucesso profissional.
	6	Esforço-me para ser reconhecido(a).
	11	Espero progredir na carreira a médio/longo prazo.
	13	Ambiciono muito uma promoção. *
	16	Sou capaz de sacrifícios pessoais só para atingir desempenhos elevados.
	19	Fico frustrado(a) quando não atinjo o desempenho a que me propus.
	23	Procuro atingir um cargo ou remuneração mais elevados. *
	26	A minha realização pessoal depende da minha realização profissional.
	29	Não estaria num emprego que não me desse oportunidade de desenvolvimento e progressão.
	31	Vejo o meu trabalho como um trampolim para outros empregos. *
	35	O trabalho é uma fonte de rendimento, mas também de poder e estatuto social.
	39	Invisto na minha formação tendo em vista uma possível ascensão na carreira.
Emprego	2	Recuso-me a envolver emocionalmente com o meu trabalho.
	3	Trabalhar é a obrigação de todos nós. *
	8	A grande recompensa que retiro do meu trabalho é sem dúvida a monetária. *
	10	Se não dependesse economicamente do meu trabalho nunca mais o faria.
	15	Tento sempre cumprir estritamente o meu horário, não mais.
	17	Quando faço trabalho extraordinário, faço-o apenas tendo em vista o acréscimo monetário.
	22	Se pudesse voltar atrás escolheria outro trabalho/profissão.
	27	Não aconselharia a ninguém este trabalho
	28	Ao domingo à noite já desejo que chegue sexta-feira.
	32	Gostava de ser aumentado, mas não promovido a um cargo que implique mais responsabilidade.
	33	Não sacrifico a minha vida pessoal/familiar pelo meu trabalho.
	36	Evito ao máximo levar trabalho para casa.
	37	Não me identifico com o meu trabalho.
	40	Estou sempre desejoso que chegue as férias/reforma.
	41	Trabalho apenas o suficiente para sustentar o meu estilo de vida.
	43	Se pudesse procuraria outro trabalho que me realizasse pessoalmente.
Chamamento	1	Sou apaixonado(a) pelo meu trabalho.
	5	O meu trabalho é a minha missão de vida.
	7	O meu trabalho é crucial para a organização/sociedade.
	9	Sacrificaria qualquer coisa pelo meu trabalho.
	12	O meu trabalho é profundamente gratificante.



14	Obtenho satisfação pessoal através do meu trabalho.
18	Habitualmente levo trabalho para casa.
20	Mesmo quando não estou a trabalhar não consigo deixar de me preocupar.
21	Sinto que não seria tão feliz em qualquer outro trabalho.
24	Faço horas extra sem qualquer sacrifício.
25	Este trabalho preenche-me a 100%.
30	Não me preocupo em ascender na carreira, mas sim em fazer bem o meu trabalho. *
34	Caso tivesse segurança financeira continuaria a trabalhar mesmo que não fosse pago.
38	A maior recompensa que retiro do meu trabalho é a minha satisfação, felicidade e bem-estar.
42	É inevitável descrever-me pelo que sou profissionalmente, ex.: “sou administrativo(a)”, “sou dentista”.
44	O meu trabalho ajuda a tornar o mundo um lugar melhor.

Figura 14: Itens que compõem o Questionário de Orientação para o Trabalho.

Nota: \*Item retirado na versão final do questionário.

#### 5.1.3.4. Resultados

Após a construção e aplicação do questionário aos 747 participantes do estudo prosseguiu-se com o estudo psicométrico do mesmo. A avaliação da validade fatorial do instrumento foi realizada com recurso à análise das componentes principais, forçada a três fatores. Os dados dos testes de Esfericidade de Barlett ( $\chi^2$  (946) = 14840.701;  $p < .000$ ) e da estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin* ( $KMO = .913$ ), asseguram a adequação dos dados para os pressupostos da análise. Comprovou-se, então, a adequabilidade da extração de três fatores, tal como teoricamente concebido. Cada um destes fatores apresenta valor próprio superior a 1 ( $\lambda_1 = 9.739$ ;  $\lambda_2 = 4.258$ ;  $\lambda_3 = 2.650$ ), sendo que estes três fatores juntos explicam 37.657% da variância total.

Contudo, realizou-se a eliminação de alguns itens devido à sua carga fatorial. Optando-se então, por eliminar os itens cujos pesos normalizados para cada dimensão ou variável latente eram mais reduzidos.

Assim, na escala ou dimensão de carreira, constituída inicialmente por doze itens, foram eliminados três (13, 23 e 31), ficando a sua versão final com nove itens. Na dimensão emprego, dos dezasseis itens iniciais foram eliminados dois itens (3 e 8), ficando então, no final com catorze itens. Por sua vez, a dimensão de chamamento foi a que menos alterações sofreu, na sua versão inicial estavam alocados também dezasseis itens, tendo-se procedido à eliminação apenas de um item (30), pelo que a sua versão final

é, então, constituída por quinze itens.

Assim, de acordo com os dados apresentados na Tabela 1, verifica-se que dos 38 itens presentes na versão final do questionário aqui apresentado, 34 (89.47%) apresentam cargas fatoriais acima dos .4. Os itens 2, 17, 34 e 42 encontram-se entre o .3219 e o .3929 e, apesar de apresentarem uma carga fatorial inferior a .4, foram mantidos atendendo à sua significância teórica.

Tabela 1: Cargas fatoriais dos itens distribuídos por dimensão.

Carreira		Emprego		Chamamento	
Item	Carga Fatorial	Item	Carga Fatorial	Item	Carga Fatorial
4	0.7081	2	0.3702	1	0.7505
6	0.5372	10	0.7428	5	0.655
11	0.6053	15	0.5400	7	0.5242
16	0.6100	17	0.3929	9	0.5173
19	0.4738	22	0.648	12	0.7529
26	0.7039	27	0.5914	14	0.7627
29	0.5493	28	0.6528	18	0.465
35	0.4626	32	0.4067	20	0.5082
39	0.6308	33	0.4873	21	0.7156
		36	0.5150	24	0.6339
		37	0.6751	25	0.8043
		40	0.6840	34	0.3679
		41	0.4072	38	0.6831
		43	0.6976	42	0.3219
				44	0.5308

No que respeita à análise da fiabilidade das escalas recorreu-se a dois critérios, ao Alfa de Cronbach e ao Ró de Dillon-Goldstein. Atendendo aos valores presentes na Tabela 3, podemos então verificar que todos eles se encontram acima dos .7 o que permite aceitar a unidimensionalidade e fiabilidade das três escalas (chamamento, carreira e emprego) que compõem o QOT. Além disso, no que respeita as escalas da dimensão carreira e emprego, os indícios aqui apresentados correspondem a uma melhoria relativa às escalas preexistentes.

Tabela 2: Índices de confiabilidade das escalas.

Variável Latente	Número de Itens	Variáveis de Medida	Alpha de Cronbach	Ró de Dillon-Goldstein
Carreira	9	4, 6, 11, 16, 19, 26, 29, 35, 39	0.7645	0.8275
Emprego	14	2, 10, 15, 17, 22, 27, 28, 32, 33, 36, 37, 40, 41, 43	0.8378	0.8702
Chamamento	15	1, 5, 7, 9, 12, 14, 18, 20, 21, 24, 25, 34, 38, 42, 44	0.8659	0.8903

#### 5.1.4. Discussão e Conclusões Gerais

Este estudo, teve como principal objetivo a construção e validação de um instrumento de medida de orientação para o trabalho, podendo-se então considerar que o objetivo foi cumprido, na medida em que o questionário apresentado mede cada uma das três dimensões da orientação para o trabalho, apresentando um Alpha de Cronbach superior a .7 para as três escalas.

A realização e análise das entrevistas, permitiu-nos aprofundar o conhecimento sobre cada uma das orientações para o trabalho e conhecer as suas características, o que nos possibilitou atingir uma melhor compreensão de cada uma delas e consequentemente a elaboração de itens que demonstraram ser significativos para a medida das mesmas.

Dos 44 itens iniciais que compunham a primeira versão do questionário, foram excluídos seis itens, três na escala de carreira, dois na escala de emprego e apenas um na escala de chamamento. Ou seja, após a análise estatística, foi então validada uma versão final do questionário constituída por 38 itens divididos por três escalas distintas, nove na escala de carreira, 14 na de emprego e 15 na escala de chamamento.

Quando se foca os indicadores de consistência interna, verifica-se que o presente instrumento reúne, não só os valores de Alfa de Cronbach e Ró de Dillon-Goldstein adequados para as três escalas (Marôco & Garcia-Marques, 2006), como que, quando comparados com os dos instrumentos já existentes estes são mais elevados. Algo que, permite afirmar que o questionário de orientação para o trabalho aqui apresentado, constitui-se como a medida mais robusta.

Os resultados obtidos comprovam então, a estrutura fatorial com três dimensões

independentes, carreira, emprego e chamamento, contrariando de algum modo as teses que defendiam que, a orientação para o trabalho possuía apenas 2 dimensões, nomeadamente uma na qual o emprego e chamamento seriam os seus polos opostos e a carreira seria então, uma dimensão ortogonal a esta (eg.: Cardador, 2008; Wrzesniewski et al., 1997)

Apesar de cumprir o seu objetivo central, o presente estudo não está isento de limitações, destacando-se possíveis melhorias. Por um lado, e apesar da elevada consistência interna das escalas, verificou-se que quatro dos 38 itens finais apresentam cargas fatoriais abaixo do padrão recomendado (.4), este facto surge como um indicador de que ainda existe margem para a introdução de melhorias deste instrumento de medida. Além disso, é ainda de referir que a amostra utilizada apresenta um nível de escolaridade bastante elevado, 79.8% dos inquiridos possui ensino superior, facto que deverá ser tido em conta em futuras aplicações do mesmo questionário.

No que concerne à investigação futura, este questionário permite então, retomar o estudo da orientação para o trabalho como um todo, sem focar exclusivamente o chamamento, como a linha seguida até então. Irá contribuir também, para o aprofundamento do estudo e compreensão da orientação para o trabalho, dos seus antecedentes e consequentes. Para a identificação de perfis mistos ou híbridos, tal como proposto por Cardador (2008), bem como, para um maior conhecimento sobre a relação destes com outras variáveis relevantes do comportamento organizacional. Além disso, a identificação de possíveis perfis híbridos poderá explicar o lado “rosa” e “negro” do chamamento. Assim, o presente instrumento vem colmatar aquela que muitos autores (e.g.: Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Fossen & Vredenburg, 2014 e; Yugo, 2006) apresentam como uma das principais limitações dos estudos de orientação para o trabalho, a baixa consistência das medidas existentes. Pelo que, se considera relevante que o presente questionário possa ser, posteriormente, traduzido de forma a que possa ser utilizado em outras amostras, incluindo diferentes nacionalidades e culturas, tal como tem vindo a acontecer com o chamamento.

Concluindo, o presente estudo cumpre o seu objetivo, na medida em que apresenta um questionário de orientação para o trabalho, com uma consistência interna adequada para a totalidade das escalas, comprovadamente independentes, atendendo aos níveis de

correlação apresentados entre as variáveis latentes. Superando largamente os indicadores apresentados pelos instrumentos existentes à priori do estudo aqui apresentado. Abrindo assim, portas à possibilidade de diversos rumos, no que concerne ao estudo de orientação para o trabalho, desde a sua dimensionalidade e perfis mistos ou híbridos, até ao estudo dos seus antecedentes e consequentes.

## **5.2. Orientação Para O Trabalho- Dimensionalidade, Distribuição, Perfis E Relação Com Recompensas.**

Após a construção e validação do Questionário de Orientação para o Trabalho apresentada no estudo anterior, foi possível começar a trabalhar no sentido de cumprir o primeiro objetivo da investigação proposta, nomeadamente aprofundar o conhecimento sobre a orientação para o trabalho e de todas as suas dimensões.

Neste sentido, por forma a simplificar a discussão e compreensão do presente estudo, dividimos o objetivo em quatro objetivos mais específicos, que de ora em diante darão origem às quatro fases deste segundo estudo. Em cada uma das fases será apresentado o racional teórico da investigação e as hipóteses empíricas a que dá origem, a análise e discussão dos resultados obtidos e por fim, as conclusões que emergiram a partir do cruzamento entre a análise dos dados e a literatura existente.

Então, num primeiro momento propusemo-nos a estudar a dimensionalidade da orientação para trabalho apresentando também uma proposta modelo interno do mesmo constructo. Posteriormente, e contribuindo para o objetivo maior, era necessário estudar a representatividade de cada uma das dimensões da orientação para o trabalho, bem como, a sua distribuição pela amostra. Adicionalmente, e tal como se tornou visível desde o início deste trabalho, o objetivo deste estudo é também perceber se existem apenas dimensões puras de orientação para o trabalho, tal como tem sido estudo até agora, ou se por outro lado estas dimensões se organizam conjugando-se e dando origem a perfis de orientação para o trabalho. E, por fim, o quarto objetivo específico, verificar se cada uma das dimensões para o trabalho apresenta diferentes relações com diferentes tipos de

recompensas, demonstrando que a valorização que os indivíduos atribuem a dado tipo de recompensa poderá variar em função da sua orientação para o trabalho.

### 5.2.1. Método

#### 5.2.1.1. *Design da Investigação*

No que respeita ao design do presente estudo partiu-se dos seus objetivos específicos e verificou-se o recurso à lógica hipotético-dedutiva. Ou seja, recorreu-se à teoria pré-existente para se formular hipóteses e testá-las, assume-se, como tal, que se adotou como base o paradigma pós-positivista. E, conseqüentemente, recorreu-se, obvia e naturalmente à metodologia quantitativa e a um design não experimental transversal descritivo e correlacional.

#### 5.2.1.2. *Participantes*

No que respeita à amostra deste segundo estudo, ela é composta por 959 adultos portugueses, 59.7% dos quais se identificaram como do sexo feminino ( $n = 573$ ) e 39.5% do sexo masculino ( $n = 379$ ), 7 dos participantes não responderam a esta questão. Os participantes tinham idades compreendidas entre os 18 e os 71 anos, apresentando uma idade média de 40.61 anos ( $DP = 9,54$  anos) e uma média da antiguidade profissional de 14.87 anos ( $DP = 10,001$  anos).

Em relação aos níveis de escolaridade, 3 participantes completaram apenas o ensino primário (0.3%), 28 participantes completaram o ensino básico (2.9%), 230 concluíram o ensino secundário (24%), 691 têm um curso superior (72%) e 7 dos participantes não responderam a esta pergunta. Além disso, 34.9% dos participantes ocupavam uma posição de liderança e 63.4% ocupavam uma posição de não liderança.

Quanto ao setor de atividade, verificou-se que 31.2% dos participantes trabalhavam no setor público ( $n = 299$ ), 56.2% no setor privado ( $n = 539$ ), 10.7% nas instituições sociais ( $n = 103$ ), e 18 não responderam a essa pergunta. Quanto à área de atuação, apenas 11 participantes atuavam na agricultura, pecuária e pesca (1,1%); 104 participantes

trabalhavam na indústria (10.8%), 83 dos participantes trabalhavam no comércio (8.7%), enquanto 736 participantes trabalharam em serviços e apenas 25 participantes não responderam a essa pergunta.

Finalmente, no que diz respeito à dimensão organizacional, 57.3% destes participantes trabalhavam no contexto das PME (micro (n = 152), pequenas (n = 142) e médias empresas (n = 256) empresas) e 40.5% dos participantes trabalhavam em empresas grandes ou multinacionais.

#### *5.2.1.3. Instrumentos*

O instrumento utilizado é composto três secções distintas. Num primeiro momento eram colocadas nove questões sociodemográficas, nomeadamente o sexo, a idade, escolaridade, antiguidade profissional, função, cargo de chefia ou não chefia, Sector de atividade da organização, área de atividade e ainda a dimensão da organização. A segunda secção deste questionário era composta pelo questionário de orientação para o trabalho (QOT), previamente desenvolvido e apresentado no estudo anterior. A terceira e última secção foi composta uma escala ou listagem com 18 itens que elencavam uma série de recompensas e questionava o participante referentes ao quão era importante si cada uma das recompensas. A formulação da presente lista tem por base as teorias dos sistemas de recompensas total.

Com exceção das questões sociodemográficas era solicitado aos participantes que indicassem o grau de acordo com cada uma das afirmações recorrendo a uma escala fechada, ou seja, tal como no estudo anterior, foi utilizada uma escala de Likert de 10 pontos. O tempo médio de resposta foi de aproximadamente 20 minutos.

#### *5.2.1.4. Procedimentos*

O questionário esteve online durante um período de cerca de 3 meses na plataforma Google. Ao acederem ao questionário online todos os participantes recebiam de imediato a informação no que respeita ao carácter voluntário, anonimo e confidencial das respostas, bem como informação relativamente às motivações e objetivos do estudo e instruções de preenchimento. Era solicitado que preenchessem todas as questões do questionário, contudo, nenhuma das questões tinha um carácter obrigatório, ou seja, a não resposta a

alguma das perguntas não impedia que os participantes avançassem ou que submetessem o questionário na plataforma.

## 5.2.2. Primeira Etapa – Dimensionalidade e Modelo Interno da Orientação para o Trabalho<sup>4</sup>

### 5.2.2.1. Racional Teórico e Hipóteses

A orientação para o trabalho tem implicações nos resultados individuais e organizacionais, razão pela qual alguns pesquisadores têm defendido a necessidade de maior precisão na conceptualização e operacionalização da orientação para o trabalho e a necessidade de mais estudos sobre esta em ambiente laboral (Dekas & Tosti, 2008; Dik & Duffy, 2009; Fossen & Vredenburg, 2014).

Nesta fase da investigação pretendemos adicionar mais conhecimento a esta discussão sobre Orientação ao Trabalho. E, mais do que discutir sobre o número de dimensões de orientação de trabalho, pretendemos contribuir para um maior conhecimento sobre a relação entre essas dimensões. Portanto, este trabalho tem como objetivo apresentar um modelo interno de orientação para o trabalho que explique como cada dimensão influencia as demais.

Este objetivo irá contribuir não só para uma maior compreensão da orientação para o trabalho, mas também de cada uma das suas dimensões. Adicionalmente, irá contribuir, também, para a literatura da motivação. E, por fim, para uma maior compreensão do comportamento dos indivíduos em um contexto de trabalho.

Assumimos, então, a existência do modelo tripartido de Orientação ao Trabalho, proposto inicialmente por Bellah e colaboradores (1985), e mais tarde defendido por Fossen e Vredenburg (2014), em que os autores verificaram, com a análise fatorial confirmatória, a existência das três dimensões: emprego, carreira e chamamento. Argumentando assim, que contrariamente ao proposto por Wrzesniewski e colaboradores (1997) a orientação para o trabalho não é bidimensional, ou seja, a orientação de emprego e a orientação de chamamento não são polos opostos de uma mesma dimensão. Esta

---

<sup>4</sup> Artigo aceite para publicação na Revista Análise Psicológica.



hipótese não assente apenas nos dados apresentados anteriormente por Fossen e Vredenburg (2014), mas também pelos resultados qualitativos que obtivemos no primeiro estudo desta investigação, onde verificamos que apesar de algumas das características parecem contrárias, outras são mesmo diferentes e não polarizadas. Como tal, podemos postular que:

H<sub>1</sub>: A orientação para o trabalho é tridimensional.

Fossen e Vredenburg (2014) e Wrzesniewski e colegas (1997) verificaram que as orientações de chamamento e emprego estavam forte e inversamente relacionadas. Mas, em ambos os estudos, não há referência sobre a relação da orientação de carreira com nenhuma das restantes orientações. No entanto, se a orientação do trabalho é tridimensional, assumindo a existência de três dimensões distintas, por que razão a orientação de carreira não está relacionada a nenhuma das outras dimensões, enquanto a orientação de emprego e o chamamento estão relacionadas? Posto isto, e com o objetivo de averiguar as possíveis relações existentes, além de assumir que a orientação para o trabalho é tridimensional, propomos que cada uma das três dimensões terá impacto sobre o restante.

H<sub>2</sub>: Cada uma das três dimensões (Emprego, Carreira e chamamento) está relacionada entre si.

Primeiramente, no que respeita à relação entre chamamento e orientação de emprego, propomos que pese embora se assuma que orientação de chamamento e orientação de emprego não sejam polos opostos de uma mesma dimensão como proposto pelo modelo de bidimensional (Wrzesniewski et al., 1997), estas orientações estejam negativamente relacionadas. Este pressuposto é apoiado por resultados anteriores apresentados por Fossen e Vredenburg (2014) e por Wrzesniewski e colaboradores (1997). Mas também, através da comparação das suas definições. Enquanto o chamamento é marcado por motivações intrínseca e pelo foco do cumprimento de um dever ou missão (Wrzesniewski, 2003), a orientação de emprego é associada apenas a motivações extrínsecas, pela procura de benefícios materiais e é visto como uma atividade puramente instrumental (Wrzesniewski et al., 1997). Além disso, enquanto as pessoas com orientações de chamamento manifestam uma vontade permanente de se envolver no trabalho, a orientação do trabalho é caracterizada pelo desejo de pausas ou afastamento

do trabalho. Essas diferenças marcam a existência de valores bastante diferentes e justificam que sua relação seja negativa. Assim, propomos que a orientação de chamamento tenha um impacto negativo na orientação de emprego, ou seja, quando a orientação de chamamento aumenta, a orientação de emprego diminui (H<sub>3a</sub>). Por outro lado, quando a orientação de emprego aumenta, o valor atribuído à gratificação intrínseca diminui, e isso também resulta na diminuição da orientação de chamamento (H<sub>5a</sub>). Esta hipótese encontra também justificação, pois com o aumento da paixão, da realização e da satisfação intrínseca com o trabalho, o valor ou a relevância atribuída aos benefícios materiais diminui, e o oposto também é verdadeiro. Ou seja, quando a gratificação intrínseca com o trabalho cresce, a importância atribuída aos recursos financeiros diminui. Isso não significa que as pessoas que veem seu trabalho como um chamamento não valorizem as recompensas materiais, mas atribuem um valor superior às recompensas intrínsecas, valorizando-as acima de tudo. Da mesma forma, as pessoas que veem seu trabalho como um emprego não são necessariamente isentas de motivações intrínsecas, mas o que mais valorizam, em detrimento de tudo, são recompensas materiais. Essa relação é apoiada pelas teorias da motivação que argumentam que as motivações intrínsecas e extrínsecas operam em direções opostas (Lepper & Greene, 1978).

Por outro lado, propomos que a orientação de chamamento e a orientação de carreira estão positivamente relacionados, os seus valores podem ser harmoniosamente conjugados. A ambição característica da orientação da carreira (Wrzesniewski et al., 1997) e a paixão distintiva da orientação de chamamento (Dobrow, 2013) podem ser reforçadas uma pela outra e estarem, portanto, relacionadas de forma positiva, embora a orientação de chamamento caracteriza-se por motivações intrínsecas e carreira por motivações também extrínsecas. Além disso, quando um indivíduo vê seu trabalho como um chamamento ele/ela procura contribuir para a organização, e, para um melhor mundo, este fato pode representar uma necessidade de crescimento profissional, por vezes ligado a uma progressão na carreira. Essa relação entre os valores da orientação de chamamento e orientação de carreira pode explicar o impacto positivo do chamamento na orientação da carreira (H<sub>3b</sub>). Se um indivíduo tem uma realização pessoal dependente de sua realização profissional, poderá estar mais predisposto a amar o trabalho e a ver seu trabalho como uma parte importante de si mesmo. Esse fator justifica a hipótese de que a orientação da carreira tem um impacto positivo na orientação de chamamento (H<sub>4a</sub>). Isto

significa que quando a orientação da carreira aumenta a orientação de chamamento também aumenta e vice-versa. Apesar dos que veem o seu trabalho como uma carreira serem extrinsecamente motivado e aqueles que veem o seu trabalho como um chamamento manifestarem motivações intrínsecas, apoiamos a nossa hipótese nas teorias da motivação que defendem os efeitos de adição entre estes dois tipos de motivação. Estas teorias argumentam que apesar da motivação intrínseca e extrínseca que serem processos distintos podem ter efeitos de adição entre eles, reforçando-se mutuamente (por exemplo, Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994).

Finalmente, para os indivíduos que veem seu trabalho como um emprego, a ambição da progressão saliente na orientação de carreira não faz sentido porque o seu status profissional não é uma preocupação. Pelo contrário, a responsabilidade e o investimento associados a um status mais elevado não são compatíveis com a posição secundária que o trabalho ocupa na vida dos indivíduos que veem seu trabalho como um emprego. Por esta razão, propomos que quando a orientação da carreira cresce, a orientação do trabalho diminui (H4b). Isto porque o foco colocado na progressão da carreira e prestígio característicos da orientação de carreira, exigem um grande investimento pessoal que na primeira análise não será compatível com uma orientação de emprego. Por outro lado, a retirada emocional e o desejo de parar o trabalho típico da orientação do emprego não são compatíveis com o sucesso profissional procurado por aqueles que veem seu trabalho como carreira. Esse fator justifica o impacto negativo da orientação de emprego na orientação da carreira (H5b).

Com foco nesse modelo interno de orientação para o trabalho, propomos que a relação entre essas três dimensões é explicada por três modelos independentes expressos nas próximas seis hipóteses:

H<sub>3a</sub>: A orientação de chamamento tem um impacto direto negativo na orientação de emprego;

H<sub>3b</sub>: A orientação de chamamento tem um impacto direto positivo na orientação de carreira;

H<sub>4a</sub>: A orientação de carreira tem um impacto direto positivo na orientação de chamamento;

H4b: A orientação de carreira tem um impacto direto negativo na orientação de chamamento;

H5a: A orientação de emprego tem um impacto direto negativo sobre a orientação de chamamento;

H5b: A orientação de emprego tem um impacto direto negativo sobre a orientação de carreira.;

#### *5.2.2.2. Resultados*

Para testar a primeira hipótese que descreve a orientação para o trabalho como tridimensional desenvolvemos uma análise fatorial confirmatória e usamos um teste de ajuste do qui-quadrado para verificar qual o melhor modelo entre o tridimensional proposto inicialmente por Bellah e colaboradores (1985) e defendido por Fossen e Vredenburg (2014) ou a segunda possibilidade apontada pela literatura o modelo bidimensional proposto por Wrzesniewski e colaboradores (1997). Para Marôco (2014) valores abaixo de 5 ( $\chi^2 / gl < 5$ ), no que respeita ao teste de ajuste do qui-quadrado, são aceitáveis e demonstram o ajuste do modelo. Verificamos que, conforme proposto inicialmente e de acordo com os dados da Tabela 3, o modelo tridimensional deve ser o modelo aceite ( $\chi^2 / gl = 4.74$ ), enquanto o modelo bidimensional apresenta valores de ajuste acima de 5 ( $\chi^2 / gl = 6.26$ ). Adicionalmente, os dados dos testes de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2 (703) = 12997,981$ ;  $p < .000$ ) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO = .918$ ), asseguram a adequação dos dados na análise fatorial forçada a três fatores. Suplementarmente, o rho de Dillon-Goldstein das três escalas é superior a 0,7, o que atesta que a consistência interna e a unidimensionalidade das escalas estão garantidas. Este conjunto de dados significam que a hipótese 1 ( $H_{1.}$ : A orientação para o trabalho é tridimensional) foi corroborada.

Tabela 3: O ajustamento de cada um dos modelos fatoriais.

	3 Fatores	2 Fatores
$\chi^2$	2806.310	3928.177
gl	592	628
P-value	0.000	0.000
$\chi^2/\text{gl}$	4.74	6.26

Para dar resposta às restantes hipóteses colocadas e por forma a testar os três modelos independentes, usamos uma Modelagem de Equações Estruturais (SEM). O primeiro modelo ( $M_1$ ) assume que a orientação de chamamento tem um impacto direto negativo na orientação de emprego ( $H_{3a}$ ) e um impacto direto positivo na orientação de carreira ( $H_{3b}$ ). Portanto, o segundo modelo ( $M_2$ ) assume que a orientação de carreira tem um impacto direto positivo na orientação de chamamento ( $H_{4a}$ ) e um impacto direto negativo na orientação para o emprego ( $H_{4b}$ ). Finalmente, o terceiro modelo ( $M_3$ ) assume que a orientação de emprego tem um impacto direto negativo na orientação de chamamento ( $H_{5a}$ ) e um impacto direto negativo na orientação de carreira ( $H_{5b}$ ).

A qualidade desses modelos foi mensurada pelo coeficiente de determinação,  $R^2$ ajustado e *Goodness of Fit Index* (GoF). Por sua vez, para avaliar o impacto direto de uma variável latente na outra, usamos os coeficientes de regressão.

Os dados permitem-nos corroborar a  $H_{3a}$  e  $H_{3b}$  (Figura 1). Além disso, as medidas de qualidade ( $R^2$ ajustado e GoF) garantem a boa qualidade do modelo 1. Como proposto, a orientação de chamamento tem um impacto direto negativo significativo na orientação de emprego (-.76), e a tem um impacto direto positivo significativo sobre orientação profissional (.63).

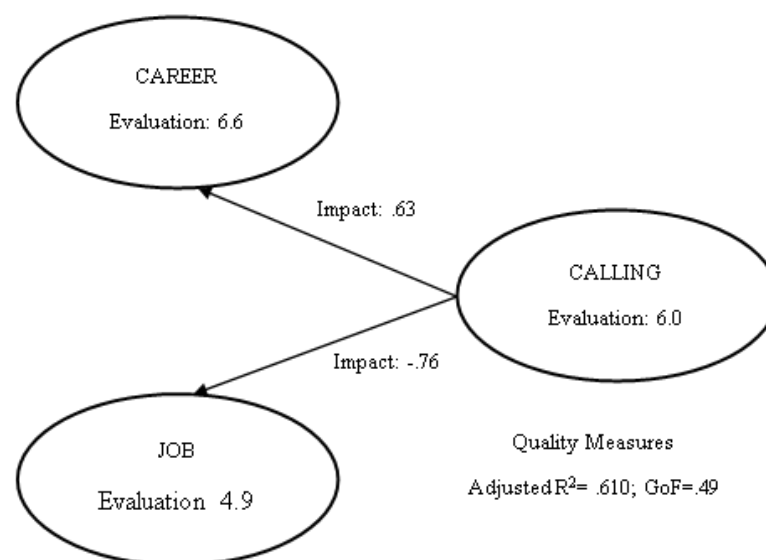


Figura 15: Modelo 1-Impacto do Chamamento na orientação carreira e emprego (SEM-M1).

De seguida, no que respeita ao modelo 2 (H4a e H4b), que pretende avaliar o impacto da orientação de carreira na orientação de emprego e na orientação de chamamento. Os dados indicam que este modelo foi parcialmente corroborado (Figura 2). Atendendo aos dados, confirma-se, então, o impacto direto da orientação de carreira no chamamento (0.43), e esse resultado corrobora a H4a. Mas, ao contrário da argumentação teórica, a orientação de carreira tem um pequeno impacto direto positivo na orientação para o trabalho (.14). Este resultado significa que a H4b foi refutada. Assim como no modelo 1, o Adjusted-R2 e o GoF garantem a boa qualidade do modelo.

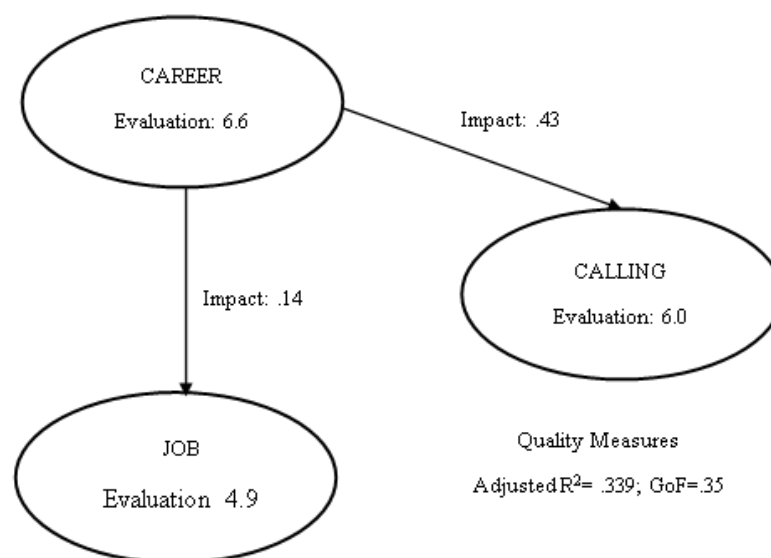


Figura 16: Modelo 2-Impacto da orientação de carreira na orientação de emprego e chamamento (SEM-M2)

Posteriormente, enquanto prestamos atenção ao impacto direto da orientação de emprego nas outras duas orientações de trabalho, confirmamos que o Adjusted-R2 e o GoF garantem, também, a boa qualidade do modelo 3. Além disso, como esperado, a orientação para o trabalho tem um impacto direto negativo na orientação de chamamento (-.54). Posto isto, a hipótese H5a foi corroborada, mas a hipótese H5b foi refutada. A orientação de emprego, apesar de pequeno, apresenta um impacto positivo significativo (.09) na orientação de carreira.

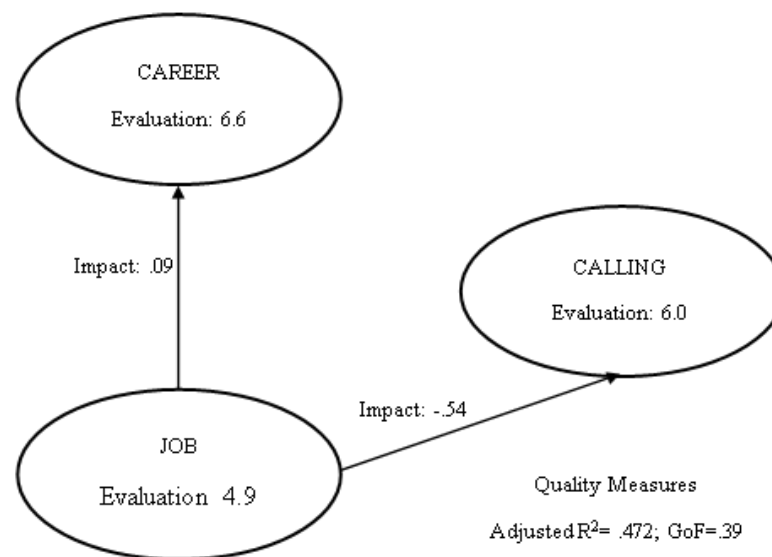


Figura 17: Modelo 3- Impacto da orientação de emprego no chamamento e na orientação de carreira (SEM-M3)

Finalmente, embora as hipóteses H4b e H5b tenham sido refutadas, a segunda hipótese colocada (H2.: cada uma das três dimensões (chamamento, emprego e carreira) está relacionada entre si) foi corroborada. Independentemente do impacto positivo ou negativo, constatou-se que, conforme proposto, todas as dimensões têm um impacto direto sobre as restantes.

### 5.2.2.3. Discussão dos Resultados e Conclusões

O objetivo principal do presente estudo foi retornar ao estudo de orientação para o trabalho e tentar esclarecer as questões que têm emergido a respeito da sua dimensionalidade bem como avançar com a proposta de um modelo interno.

Em primeiro lugar, contribuímos para a discussão sobre a dimensionalidade da orientação para o trabalho. Através da análise fatorial confirmatória e do teste do Qui-quadrado ajustado verificou-se que o modelo que melhor se encaixa é o tridimensional em vez do modelo bidimensional. Confirmando-se, então que a orientação para o trabalho é tridimensional. Este resultado suporta um modelo tripartido inicialmente proposto por Bellah e colaboradores (1985) e é resultado consistente com os resultados obtidos por Fossen e Vredenburg (2014). Consequentemente, os resultados mostraram que o modelo bidimensional sugerido por Wrzesniewski et al. (1997) não pode ser aceite. Ou seja, a orientação de chamamento e orientação de emprego não são a mesma dimensão. Em outras palavras, a orientação do trabalho é composta por três dimensões independentes: chamamento, emprego e carreira, ou seja, a hipótese  $H_1$  que apoia a tridimensionalidade da orientação para o trabalho foi corroborada.

Contudo, e embora o valor do teste do qui-quadrado ajustado seja aceitável para o modelo tridimensional ( $\chi^2 / gl = 4.74$ ), os valores inferiores a 2 são considerados mais ajustados e desejáveis (Marôco, 2014). Isto sugere que há possibilidade de realizar melhorias no modelo. Propomos que é necessário testar outros modelos, ou seja, modelos com um maior número de dimensões ou testar a possibilidade de haver uma subdimensão do chamamento, carreira e trabalho. Com base nas diferentes definições de cada uma dessas dimensões e no estudo previamente por nós realizado propomos algumas dessas subdimensões. Por exemplo, a orientação de emprego pode ter três subdimensões a saber, foco na recompensa financeira, ausência de identificação pessoal e desejo de afastamento (física e emocional) da atividade laboral. Na orientação da carreira, propomos também três subdimensões. Por exemplo, foco no reconhecimento e no status, realização pessoal dependente da realização profissional, e ambição de progressão na carreira. Sobre a orientação de chamamento, há muitas definições, e para esta dimensão propomos quatro subdimensões. A paixão pessoal, o sentido de missão da vida mais focada nos outros e na comunidade, conforme definido pelas perspetivas seculares, intrinsecamente gratificante e, finalmente, congruência ou continuidade entre o EU pessoal e o EU profissional, como se o trabalho ou profissão fosse parte integrante de si mesmo.

Adicionalmente, e como apresentado anteriormente, a segunda hipótese do estudo ( $H_2$ : cada uma das três dimensões está relacionada entre si) também foi corroborada. Isto significa que para além da relação já conhecida entre orientação de chamamento e



orientação de emprego, a orientação da carreira também está relacionada com as outras orientações. Este é um novo dado, pois em estudos anteriores (eg.: Fossen Vredenburg, 2014; Wrzesniewski et al., 1997) a orientação da carreira não surge como estando correlacionada com as outras dimensões, o que em última análise deu origem a que se colocasse em hipótese o modelo bidimensional.

Entretanto, contrariamente à expectativa, H4b (a orientação da carreira tem um impacto direto negativo na orientação de emprego) foi refutada. Verificou-se sim a existência de um impacto direto da orientação de carreira na orientação de chamamento, contudo, este impacto contrariamente ao hipotetizado não é negativo, mas sim positivo. Na tentativa de fundamentar teoricamente este novo dado, recorremos a vários autores (por exemplo, Schreurs, Guenter, Schumacher, Emmerik & Noteleer, 2013; Vroom, 1964), que argumentam que as recompensas têm em si valores simbólicos e emocionais importantes. Assim, os indivíduos que veem seu trabalho como carreira podem associar a recompensa financeira com o símbolo do status social, prestígio e progressão profissional. Este simbolismo associado à recompensa financeira pode explicar o interesse dos indivíduos que veem seu trabalho como uma carreira na recompensa monetária e assim aproximarem a orientação de carreira e emprego. Além disso, Wrzesniewski (2003) refere que os indivíduos com orientação de carreira trabalham para as recompensas que acompanham o avanço através de uma estrutura organizacional ou ocupacional, logo, o aumento da recompensa financeira muitas vezes acompanha esta progressão. Isso justifica que uma maior valorização da carreira possa estar associada a uma maior valorização da recompensa monetária. Assim, indivíduos com pontuações elevadas na escala de carreira também têm pontuações elevadas nos itens que se referem à recompensa financeira e esses itens pertencem à escala de trabalho. Como consequência, o modelo demonstra um impacto positivo direto da orientação de carreira na orientação de emprego.

Por outro lado, a hipótese H5b (a orientação do trabalho tem um impacto direto negativo na orientação da carreira) foi igualmente refutada. A orientação de emprego tem um impacto direto na orientação da carreira, tal como hipotetizado, mas esse impacto é positivo e não negativo. Embora tenha um valor de impacto muito baixo, ele existe, e é positivo e significativo. Como mencionado anteriormente, os avanços na carreira são frequentemente acompanhados pelo aumento das recompensas financeiras. Os indivíduos

que vêem seu trabalho como um emprego podem associar a progressão da carreira somente com o aumento da recompensa financeira. Estes indivíduos podem aumentar a sua orientação da carreira ao procurar extrair de seu trabalho um rendimento financeiro maior. Isso pode explicar o impacto positivo direto da orientação do emprego sobre a orientação da carreira.

Apesar do Modelo 1 que teoriza a respeito do impacto da orientação de chamamento sobre as restantes dimensões de orientação para o trabalho ter sido completamente corroborado, o modelo 2 e o modelo 3 foram, tal como já referido, parcialmente corroborados, por isso importa agora perceber que conhecimentos ou contribuições podemos extrair destas relações.

A hipóteses corroboradas demonstram que quando a orientação de chamamento aumenta/ diminui a orientação da carreira aumenta/diminui (H<sub>3b</sub>: o chamamento tem um impacto direto positivo na orientação de carreira) e quando a orientação da carreira aumenta/diminui a orientação de chamamento também aumenta/diminui (H<sub>4a</sub>: a orientação de carreira tem um impacto direto positivo na orientação de chamamento). Por outro lado, o chamamento e a orientação de emprego, apresentam um impacto negativo recíproco. Ou seja, quando o chamamento aumenta/ diminui a orientação de emprego diminuiu/aumenta e vice-versa. Reforça-se a ideia de que em ambos os casos estamos a perante uma orientação com motivações intrínsecas (chamamento) e orientações com motivações extrínsecas (carreira e emprego). As teorias clássicas da motivação assumem que as motivações intrínsecas e extrínsecas operam em oposição, se a motivação extrínseca diminui a motivação intrínseca aumenta (Lepper & Greener, 1978). Estas teorias parecem explicar aquilo que acontece na relação entre chamamento e orientação de emprego. Contudo, a orientação de carreira também carrega motivações extrínsecas e verificou-se uma relação positiva com a orientação de chamamento. Estes dados apontam no sentido oposto da relação negativa entre motivações intrínsecas e extrínsecas. Estes dados parecem, então, ir ao encontro de alguns investigadores e teorias (eg., Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994) que argumentam que, em algumas circunstâncias, a motivação intrínseca e extrínseca pode funcionar por adição e não oposição, embora sejam de facto processos distintos.

#### 5.2.2.3.1. Limitações e Direções Futuras

Quanto às limitações do estudo, a nossa amostra foi composta maioritariamente por participantes com um ensino superior (72% tinham formação universitária) e, adicionalmente, a nossa recolha de dados teve lugar após a crise económica e financeira vivida em Portugal. Quer a alta escolaridade quer o contexto económico e financeiro podem influenciar diretamente na orientação do trabalho dos participantes. Isso deixa claro a necessidade de testar os mesmos modelos e relacionamentos devem ser testados em outros contextos e com uma amostra mais equilibrada em termos de níveis de escolaridade.

Mais do que permitir conclusões estes resultados constituem-se como insights para investigações futuras. Em primeiro lugar, como já mencionado anteriormente, propomos que, em estudos futuros se possa testar modelos com um maior número de dimensões ou testar a possibilidade de haver três dimensões (chamamento, carreira e emprego) com subdimensões ou subfactores. Para o estudo das subdimensões, consideramos extremamente importante a realização de estudos baseados no paradigma interpretativista com recurso à *groundtheory*, com o objetivo de ampliar o conhecimento qualitativo sobre o fenómeno.

Além disso, a evidente relação entre as três dimensões, parece apoiar ainda mais a possibilidade de existirem perfis mistos de orientação para o trabalho, pelo que se propõe que seja estudada esta. Estes perfis resultariam então da conjugação das diferentes dimensões entre si. Apontando a possibilidade de existirem perfis formados por dimensões que têm relação direta positiva, enquanto que entre as dimensões que têm uma relação negativa não poderiam existir perfis mistos.

Adicionalmente, estudos futuros podem investigar a possibilidade de variáveis moderadoras aumentam ou atenuem o impacto direto entre as dimensões. E, extremamente importante, devem ser realizados estudos que relacionem o comportamento dos colaboradores não apenas com o chamamento, mas sim com as três dimensões da orientação para o trabalho.

#### 5.2.2.3.2. Conclusões

O presente estudo responde às questões sobre a dimensionalidade e apresenta o modelo interno de orientação para o trabalho, tal como proposto inicialmente. Além disso, fornece insights valiosos para a teoria e a prática.

Contribui para a literatura de várias formas. Por um lado, demonstrou que a orientação para trabalho tem uma estrutura tridimensional e que as orientações de chamamento e emprego têm uma relação negativa, embora não sejam dois polos opostos de uma mesma dimensão. Além disso, embora os investigadores tratem a orientação para o trabalho como tendo dimensões independentes, elas estão diretamente relacionadas, e influenciam-se umas às outras, incluindo a dimensão da carreira. Além disso, este estudo tem uma contribuição significativa para a teoria da motivação, demonstrando que as motivações intrínsecas e extrínsecas são os processos distintos, no entanto, eles podem operar em oposição, mas também em adição.

A contribuição para a clarificação do mecanismo de orientação para o trabalho tem uma implicação prática e pode trazer um impacto significativo às organizações e escolas, tendo implicações na carreira e na seleção académica. Por exemplo, esses resultados contribuem para o aconselhamento e o desenvolvimento da carreira, uma vez que percebemos que, estimulando uma das dimensões podemos estar a contribuir para o aumento ou diminuição de outra. No contexto organizacional, por sua vez, esses resultados contribuem para o aumento do conhecimento sobre a orientação do trabalho e a motivação dos colaboradores no contexto laboral.

### 5.2.3. Segunda Etapa – Distribuição da Orientação para o Trabalho

Esta nova etapa surge na senda da primeira e, continua a visar o primeiro objetivo geral da presente investigação: Aprofundar o conhecimento sobre a orientação para o trabalho como um todo e sobre cada uma de todas as suas dimensões em particular. Reconhecida, então, a tridimensionalidade da orientação para o trabalho, bem como as relações existentes entre as suas três dimensões, a presente etapa de investigação procura compreender a distribuição das três pela amostra, verificando se existe relação entre a dimensão manifestada por dado indivíduo e as suas características sociodemográficas e profissionais.

### *5.2.3.1. Racional Teórico*

Para cumprir o objetivo a que nos propomos no que concerne a aumentar o conhecimento sobre a orientação para o trabalho, assumiremos o modelo tridimensional inicialmente proposto por Bellah e colaboradores (1985), e como proposto e verificado por nós na fase anterior do estudo. Considerando a necessidade de ampliar o conhecimento sobre a orientação para o trabalho, primeiro tentaremos entender como cada uma das dimensões é distribuída pelas variáveis demográficas em estudo.

De acordo com dois estudos anteriores (Fossen & Vredenburg, 2014; Wrzesniewski et al., 1997), os indivíduos distribuem-se homogeneamente através das três dimensões da orientação ao trabalho. Contudo, num estudo realizado por Lan, Okechuku, Zhang e Cao (2013), os autores verificaram uma distribuição diferente e não homogênea com uma prevalência (41.9%) de indivíduos que se identificavam com a orientação de carreira. Posto isto, consideramos como hipótese aquilo que a maioria dos estudos contemplou até então, ou seja, a homogeneidade da amostra no que respeita à distribuição pelas diferentes dimensões ou tipos de orientação para o trabalho:

H<sub>1</sub>: A amostra é homogeneamente distribuída pelas três dimensões da orientação do trabalho.

Considerando a variável gênero, não há dados que nos informem sobre a possibilidade de diferenças entre eles na manifestação da orientação para o trabalho. Nos três estudos acima referidos (Fossen & Vredenburg, 2014; Lan et al., 2013; Wrzesniewski et al., 1997). Assim, assumimos que a distribuição dos valores de chamamento, carreira e orientação para o trabalho não são afetados pela variável gênero, assumindo então a homogeneidade:

H<sub>2</sub>: A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego são idênticos em ambos os gêneros.

Em termos de idade, os estudos ((Fossen & Vredenburg, 2014; Wrzesniewski et al., 1997)) mostraram que a média de idade dos participantes difere entre as dimensões das orientações de trabalho. No entanto, os estudos não são congruentes. Enquanto Wrzesniewski e colegas (1997) afirmam que quem vê seu trabalho como um chamamento

ou emprego é mais velho do que quem vê seu trabalho como uma carreira. Fossen e Vredenburg (2014) argumentam que quem vê seu trabalho como um chamamento é mais velho do que quem vê seu trabalho como carreira ou emprego.

*H<sub>3</sub>*: A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego variam em função da idade.

*H<sub>3a</sub>*: Os valores da orientação de chamamento serão mais altos em participantes mais velhos.

*H<sub>3b</sub>*: Os valores de orientação de carreira serão mais elevados nos participantes mais novos.

Em relação à variável escolaridade, os dados poucos dados existentes indicam que os indivíduos que veem o seu trabalho como um chamamento possuem um nível de escolaridade superior ao dos demais (Wrzesniewski et al., 1997). Colocando-se a seguinte hipótese:

*H<sub>4</sub>*: Os valores da orientação de chamamento, carreira e emprego variam em função da educação.

*H<sub>4a</sub>*: Os valores de chamamento são maiores para as pessoas com cursos universitários.

Os estudos anteriores permitem-nos ainda apresentar propostas sobre a variável cargo de chefia. De acordo com Wrzesniewski e colaboradores (1997) verificaram que quem vê o seu trabalho como um chamamento tem ocupações profissionais superiores. Assim, propomos que os valores da orientação para o trabalho sejam diferentes entre os participantes que ocupam uma posição de chefia e os participantes que ocupam uma posição de não chefia

*H<sub>5</sub>*: A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego são diferentes variam em função da variável cargo de chefia.

*H<sub>5a</sub>*: Os valores da orientação de chamamento são maiores para as pessoas que ocupam cargos de chefia.

Wrzesniewski e colegas (1997) afirmam que a orientação para o trabalho não pode ser reduzida a diferenças demográficas ou profissionais. Por tudo isso, e por não terem sido verificados dados em contrário, propomos que não haja diferenças entre os valores das diferentes dimensões da orientação para o trabalho nas demais variáveis demográficas, a saber, antiguidade profissional, setor de atividade, área de atuação e dimensão organizacional. Apesar inexistência de dados anteriores em sentido contrário ou de qualquer justificação teórica que preveja diferenças relativas a distribuição da orientação de trabalho por estas variáveis profissionais, optou-se por estudá-las na mesma, cumprindo assim o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a orientação para o trabalho, mas partindo do princípio de homogeneidade:

*H6: A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego são idênticos na variável Tipo de Contrato.*

*H7.: A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego são idênticos em todas as categorias da variável setor de atividade.*

*H8.: A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego são idênticos em todas as categorias da variável da área de atividade.*

*H9.: A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego são idênticos em todas as categorias da variável de dimensão organizacional.*

#### 5.2.3.2. Resultados

Atendendo então ao fato de termos verificado que o modelo tridimensional apresenta melhores valores de ajustamento que o modelo bidimensional alternativo, procedeu-se então ao estudo da manifestação de cada uma das suas dimensões na população em estudo.

Iniciou-se a análise pela estatística descritiva de cada uma das dimensões, tendo-se verificado que a média mais elevada é a da dimensão carreira ( $M=6.71$ ), enquanto o valor mais baixo é o da dimensão emprego ( $M=4.29$ ), ver Tabela 4.

Tabela 4: Estatística descritiva das variáveis manifestas - chamamento, carreira e emprego

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Chamamento	1.40	9.67	5,82	1.53
Carreira	1.56	10	6,71	1.44
Emprego	1.00	9.43	4. 29	1.53

No que respeita, então, à distribuição destas dimensões pela população em estudo, assumiu-se que a sua orientação primária de cada um dos participantes seria a dimensão no qual estes apresentam uma média mais elevada, utilizando, assim, a mesma estratégia de atribuição que os autores anteriores. De acordo com o teste de Qui-Quadrado, rejeitou-se a hipótese nula pelo que podemos afirmar que na amostra em estudo as diferentes dimensões de orientação para o trabalho não têm a mesma probabilidade de ocorrerem ( $\chi^2(2) = 402,72$ ,  $p\text{-value} < .000$ ). Verificou-se, então, que existe uma maior prevalência dos sujeitos na dimensão carreira (63.97%), que representam mais de metade da amostra (Figura X). Além disso, existe também diferença entre o número de participantes com chamamento ( $N=214$ ) que são quase o dobro do número de participantes com orientação primária de emprego ( $N=116$ ) (Figura 18).

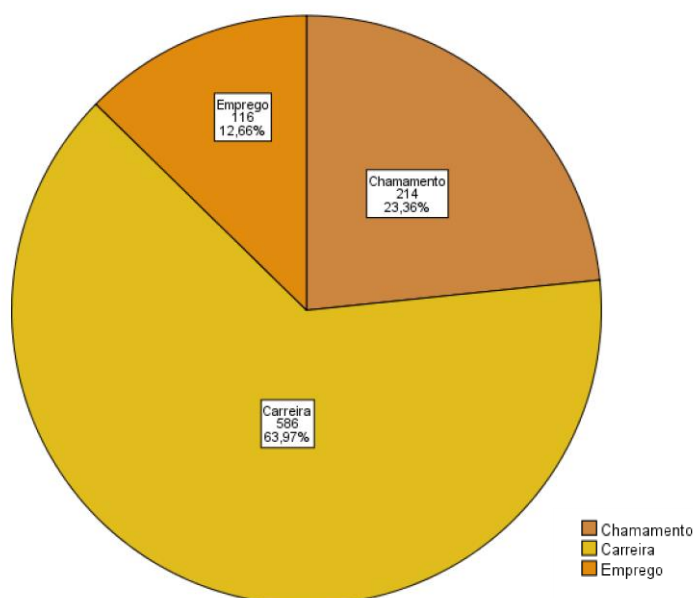


Figura 18: Distribuição das Orientações para o Trabalho pela amostra.



Prosseguiu-se, então, a análise da distribuição das dimensões pelas diferentes variáveis demográficas, nomeadamente, sexo, escolaridade, cargo de chefia, tipo de contrato, setor de atividade e área de atividade e, ainda, dimensão da organização e idade, sendo esta última apresentada sob forma de variável categórica organizada por gerações.

Iniciou-se a análise pelo teste de normalidade, tendo-se verificado que as dimensões da orientação para o trabalho (Chamamento, Carreira e Emprego) não seguem uma distribuição normal em nenhuma das variáveis categóricas em estudo. Por esta razão optou-se por utilizar os testes não paramétricos recorrendo-se ao uso das medianas. Ou seja, para a variável sexo, dicotómica, utilizou-se o teste paramétrico de *Mann-Whitney*, o mesmo teste foi também utilizado para a variável cargo de chefia, uma vez que também se trata de uma variável dicotómica (Chefia/ Não Chefia). Enquanto que para os demais casos utilizou-se o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* (Anexo II).

Analisando os dados verificou-se que no que respeita à variável sexo não são observadas diferenças significativas ( $p > .05$ ) em nenhuma das dimensões (Tabela 5), tal como hipotetizado em  $H_2$  (A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego são idênticos em ambos os géneros). Isto significa que as diferenças observadas não correspondem a diferenças significativas pelo que a variável sexo não é uma variável diferenciadora no que à orientação para o trabalho diz respeito. Estes resultados estão em congruência com os resultados obtidos pelos estudos anteriores onde também não se registaram diferenças.

Tabela 5: Distribuição da Orientação para o Trabalho pelo variável Sexo.

	Chamamento	Carreira	Emprego
Masculino	5.93	6.89	4.14
Feminino	5.80	6.78	4.07
Total	5.87	6.78	4.07
Mann-Whitney U	95627.500	98248.000	94619.000
Willcoxon W	240080.500	249773.000	162147.000
Sig.	0.631	0.340	0.309

No que respeita à variável categórica escolaridade, rejeita-se a hipótese nula apenas para a dimensão carreira ( $\chi^2 (3) = 19.34$ ,  $p\text{-value} < .000$ ), e para a dimensão

emprego ( $\chi^2 (3) = 19.55$ ,  $p\text{-value} < .000$ ). O que significa que não são observadas diferenças significativas apenas para a variável chamamento (Tabela 6). Ou seja, as diferenças observadas no que ao chamamento diz respeito não são significativas, distribuindo-se esta de forma independente da escolaridade dos participantes ( $\chi^2 (3) = 7.18$ ,  $p\text{-value} = .066 > \alpha = .005$ ).

Estes dados indicam-nos que  $H_4$  (A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego variam em função da idade) foi parcialmente corroborada, enquanto que  $H_{4a}$  (Os valores da orientação de chamamento serão mais altos em participantes mais velhos) foi refutada.

Para as dimensões emprego e carreira existem diferenças significativa entre pelos menos dois grupos. Seguiu-se, então, a análise por forma a verificar entre que grupos existem essas diferenças significativas. Constatou-se que para a variável carreira, a diferença significativa ( $p\text{-value} = .000$ ) reside entre os grupos ensino secundário ( $Me(carreira) = 6.50$ ) e ensino superior ( $Me(carreira) = 7$ ), existindo valores significativamente mais elevados de carreira no grupo ensino superior quando comparado com o grupo de ensino secundário. Por sua vez, no que respeita a variável emprego, a diferença significativa ( $p\text{-value} = .001$ ) surge entre os mesmos grupos, contudo, em sentido inverso. Ou seja, são observados valores de emprego significativa superiores no grupo de ensino secundário ( $Me(emprego) = 4.43$ ) quando comparado com o grupo ensino superior ( $Me(emprego) = 4$ ).

Tabela 6: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável Escolaridade.

	Chamamento	Carreira	Emprego
Ensino Primário	6.37	6.39	5.11
Ensino Básico	6.37	6.44	4.89
Ensino Secundário	5.60	6.50	4.43
Ensino Superior	5.97	7	4
Total	5.87	6.78	4.07
Kruskal-Wallis ( $\chi^2$ )	7.18	19.34	19.55
Graus de Liberdade	3	3	3
Sig.	.066	.000	.000

Em seguida, no que concerne à variável cargo de chefia realizou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney, tendo-se corroborado a H5 (A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego são diferentes variam em função da variável cargo de chefia), tal como nos indicam os dados expostos na Tabela 7. Verificam-se, então, diferenças significativas entre chefias e não chefias rejeitando-se a hipótese nula no que concerne à dimensão chamamento ( $p\text{-value} < .000$ ), à dimensão Carreira ( $p\text{-value} < .000$ ), e também à dimensão emprego ( $p\text{-value} < .000$ ). No que respeita, então às diferenças, verifica-se que o grupo das chefias apresenta valores significativamente mais elevados que o grupo de não chefias na dimensão de chamamento assumindo-se então que foi também corroborada a hipótese H5a (Os valores da orientação de chamamento são maiores para as pessoas que ocupam cargos de chefia). Esta distribuição está também presente na dimensão de carreira, onde os participantes que ocupam cargos de chefia também apresentam valores mais altos de orientação de carreira quando comparadas com os participantes não chefias. Por sua vez, ao nível da dimensão emprego, o grupo das chefias apresenta valores significativamente mais baixos que a o grupo das não chefias.

Tabela 7: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável Cargo de Chefia.

	Chamamento	Carreira	Emprego
Chefia	6.40	7.22	3.79
Não Chefia	5.60	6.67	4.36
Total	5.87	6.78	4.07
Mann-Whitney U	64939.500	72568.000	118.275.500
Willcoxon W	229964.500	246559.000	282300.500
Sig.	0.000	0.000	0.000

De seguida, procedemos então á análise, recorrendo mais uma vez ao teste não paramétrico de *Kruskal Wallis*, da distribuição da orientação para o trabalho na variável Tipo de Contrato. Mais uma vez rejeita-se a hipótese nula para todas as dimensões da orientação para o trabalho refutando-se assim a H6 (A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego são idênticos na variável Tipo de Contrato). Ou seja, existem diferenças significativas entre pelos menos dois grupos quer para a dimensão chamamento ( $\chi^2 (5) = 28.677$ ,  $p\text{-value} < .000$ ), quer para a dimensão carreira ( $\chi^2 (5) = 15.645$ ,  $p\text{-value} < .008$ ) e dimensão emprego ( $\chi^2 (5) = 24.572$ ,  $p\text{-value} < .000$ ).

Procurando compreender melhor as diferenças prosseguiu-se a análise tendo-se verificado então, que no que respeita à variável chamamento, as diferenças significativas surgem entre o grupo de trabalhadores independentes (Me (chamamento)=6.47) e outros três grupos, nomeadamente o grupo de contrato a termo certo (Me (chamamento)=5.80), o grupo de contrato a termo incerto (Me (chamamento)=5.60) e o grupo com contrato sem termo (Me (chamamento)=5.73), verificando-se então que os valores de chamamento são significativamente superiores no grupo de trabalhadores independentes quando comparado com os restantes três grupos referido. Não se tendo verificado diferenças significativas entre qualquer outro dos grupos.

No que respeita à variável carreira, verifica-se que as diferenças significativas se encontram unicamente entre o grupo de trabalhadores com contrato sem termo (Me (Carreira)=6.67) e o grupo de trabalhadores independentes (Me (Carreira)=7.37). Apurando-se que os valores de carreira são significativamente superiores no grupo dos trabalhadores independentes, quando comparado com os trabalhadores com contrato sem termo.

Por último, no que concerne à variável emprego as diferenças significativas verificam-se mais uma vez entre o grupo de trabalhadores independentes (Me (Emprego)=3.54) e outros 3 grupos, nomeadamente, o grupo de contrato a termo certo (Me (Emprego)=4.36), o grupo de contrato a termo incerto (Me (Emprego)=4.57) e grupo de contrato sem termo (Me (Emprego)=4.07). Mas como é possível observar essa diferença ocorre em sentido oposto aquilo que acontece com o chamamento. Ou seja, o grupo de trabalhadores independentes apresenta valores de emprego significativamente mais baixos, quando comparados com os trabalhadores com contrato a termo certo, incerto ou sem termo.

Tabela 8: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável Tipo de Contrato

	Chamamento	Carreira	Emprego
Contrato a Termo Certo	5.80	6.89	4.36
Contrato a Termo Incerto	5.60	6.67	4.57
Contrato Sem Termo	5.73	6.67	4.07
Trabalhador Independente	6.47	7.33	3.54
Trabalhador Temporário	6.00	7.00	4.71

Sem vínculo Laboral	6.20	6.44	3.79
Total	5.87	6.78	4.07
Kruskall-Wallis ( $\chi^2$ )	28.677	15.645	24.572
Graus de Liberdade	5	5	5
Sig.	.000	.008	.000

Segue-se a análise da distribuição da orientação para o trabalho na variável denominada setor de atividade, recorrendo mais uma vez ao teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. Verificou-se, então que a hipótese H7 (A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego são idênticos em todas as categorias da variável sector de atividade) foi parcialmente corroborada.

Os dados indicam que no que respeita à variável chamamento ( $\chi^2$  (2) = 1.008, p-value <.604) e emprego ( $\chi^2$  (2) = 1.417, p-value <.492) aceita-se a hipótese nula, o que significa que não são registadas diferenças significativas entre grupo. Assumindo-se então que não existe qualquer associação entre a orientação de emprego e chamamento e o setor de atividade do trabalhador. Contudo, para a variável carreira ( $\chi^2$  (2) = 45.296, p-value <.000), rejeita-se a hipótese nula, ou seja, no que respeita a esta variável existem diferenças significativas pelo menos entre dois grupos.

Os dados demonstram que existe diferença significativa (p-value <.000) entre os trabalhadores do setor público (Me (carreira) = 6.56) e os trabalhadores do setor privado (Me (carreira)=7.11), mas também existe uma diferença significativa (p-value <.000) entre os trabalhadores do setor social (Me (carreira) = 6.44)e os trabalhadores do setor privado (Me (carreira)=7.11). Verifica-se, então, que se assiste a valores mais elevados de orientação de carreira em participantes que trabalham no sector privado quando comparado com os participantes que trabalham quer no setor público quer no setor social (Tabela 9).

Tabela 9: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável Setor de Atividade

	Chamamento	Carreira	Emprego
Setor Público	5.87	6.56	4,07
Setor Privado	5.80	7.11	4,14
Terceiro Setor/ Setor Social	6.00	6.44	3,89

Total	5.87	6.78	4,07
Kruskall-Wallis ( $\chi^2$ )	1.008	45.296	1.417
Graus de Liberdade	2	2	2
Sig.	.604	.000	.492

Realizou-se também a análise da distribuição das Dimensões da Orientação para o Trabalho na Variável área de atividade que contempla, 4 áreas distintas, Agricultura, Pesca e Pecuária, Comércio, Indústria e Serviços. Tendo-se verificado que existem diferenças significativas entre grupos apenas na variável de emprego, na qual se rejeitou a hipótese nula ( $\chi^2 (3) = 8.665$ , p-value <.034). No que respeita às variáveis chamamento ( $\chi^2 (3) = 2.502$ , p-value <.475) e carreira ( $\chi^2 (3) = 7.225$ , p-value <.065) aceitou-se a hipótese nula, o que significa que não foram identificadas diferenças significativas entre grupos. Logo podemos afirmar que a hipótese H8 (A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego são idênticos em todas as categorias da variável da área de atividade) foi parcialmente corroborada. Isto significa que a manifestação de vivência da orientação chamamento e da orientação carreira é indiferente da área de atividade onde os colaboradores operam (Tabela 10).

Ao nível da variável de emprego o teste de Kruskall Wallis indica-nos que existem diferenças significativas entre os grupos. Contudo, quando realizamos as comparações múltiplas, não se verificou nenhuma diferença significativa entre as diferentes áreas de atividade.

Tabela 10: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável Área de Atividade

	Chamamento	Carreira	Emprego
Agricultura, Pesca & Pecuária	6.07	6.61	3.61
Comércio	5.80	6.89	4.64
Indústria	5.93	7.11	4.07
Serviços	5.87	6.78	4.07
Total	5.87	6.78	4.07
Kruskall-Wallis ( $\chi^2$ )	2.502	7.225	8.665
Graus de Liberdade	3	3	3
Sig.	.475	.065	.034

Foi ainda analisada a distribuição das dimensões da orientação para o trabalho na variável dimensão organizacional, com as seguintes categorias: empresa micro, pequena média e grande (Tabela 11). Os dados permitem-nos rejeitar a hipótese nula no que respeita à dimensão chamamento ( $\chi^2(3) = 15.061$ ,  $p\text{-value} < .002$ ), considerando-se que existem diferenças entre grupos no que à manifestação desta dimensão diz respeito. Entre o grupo de trabalhadores de microempresa (Me (chamamento)=6.40) e entre o grupo de trabalhadores de pequenas empresas (Me (chamamento)=5.77) existe uma diferença significativa ( $p\text{-value} < .001$ ), sendo que os colaboradores de microempresas apresentam níveis mais elevados de chamamento. No mesmo sentido, os trabalhadores de microempresas apresentam valores mais elevados de chamamento do que os trabalhadores de médias empresas (Me (chamamento)=5.87), e tal como acontece entre os grupos anteriores, esta também é uma diferença significativa ( $p\text{-value} < .008$ ). Regista-se ainda uma terceira diferença significativa ( $p\text{-value} < .038$ ) onde os trabalhadores das microempresas também apresentam valores de chamamento mais elevados que os trabalhadores das grandes empresas (Me (chamamento)=5.70).

Também no que concerne à dimensão carreira se rejeitou a hipótese nula ( $\chi^2(3) = 9.228$ ,  $p\text{-value} < .026$ ), verificando-se diferenças significativas entre os grupos. A diferença significativa ( $p\text{-value} < .040$ ) reside apenas entre dois grupos, nomeadamente entre médias e microempresas. Sendo que os valores de carreira apresentados pelos trabalhadores das microempresas (Me (carreira)=7.11) são significativamente superiores aos valores de carreira apresentados por trabalhadores das médias empresas (Me (carreira)=6.72).

Por fim, não se verificaram diferenças significativas entre grupos no que à dimensão emprego diz respeito ( $\chi^2(3) = 6.849$ ,  $p\text{-value} < .077$ ), logo podemos considerar que a hipótese H9 (A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego são idênticos em todas as categorias da variável de dimensão organizacional) foi parcialmente corroborada.

Tabela 11: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável Dimensão Organizacional

	Chamamento	Carreira	Emprego
Microempresa	6.40	7.11	3.93
Pequena Empresa	5.77	6.67	4.00
Média Empresa	5.87	6.72	4.14

Grande Empresa	5.70	6.78	4.21
Total	5.87	6.78	4.07
Kruskall-Wallis ( $\chi^2$ )	15.061	9.228	6.849
Graus de Liberdade	3	3	3
Sig.	.002	.026	.077

Por forma terminar a presente análise da distribuição das diferentes orientações de trabalho pelas variáveis demográficas em estudo, analisou-se, então, a variável idade, sob a forma de variável categórica geracional, que contempla 4 gerações distintas: *Baby Bommers*, Geração x, Geração Y / *Millenials* e Geração Z (Tabela X). A análise permite-nos afirmar que a hipótese H<sub>3</sub> (A distribuição dos valores de chamamento, carreira e emprego variam em função da idade) foi também ela parcialmente corroborada.

Tabela 12: Distribuição da Orientação para o Trabalho na variável geração (idade)

	Chamamento	Carreira	Emprego
Baby Bommers	6.33	6.56	4.04
Geração X	5.93	6.67	4.00
Geração Y/ <i>Millenials</i>	5.67	7.11	4.25
Geração z	4.40	7.67	7.50
Total	5.87	6.78	4.07
Kruskall-Wallis ( $\chi^2$ )	14.224	22.202	5.681
Graus de Liberdade	3	3	3
Sig.	.003	.000	.128

Verifica-se, mais uma vez que, no que concerne à dimensão emprego será aceite a hipótese nula ( $\chi^2$  (3) = 5.681, p-value <.125), ou seja, não existem diferenças entre os grupos geracionais no que respeita à orientação de emprego.

O mesmo não acontece na variável de chamamento, para a qual a hipótese nula foi rejeitada ( $\chi^2$  (3) = 14.224, p-value <.003), logo existem diferenças significativas entre os grupos geracionais. Essa diferença significativa (p-value <.005) faz-se notar entre os trabalhadores da geração Baby Bommers (Me (chamamento)=6.33) e os Millenials (Me (chamamento)=5.67), sendo que os Baby Bommers se destacam pela manifestação de valores significativamente mais elevados de chamamento quando comparado com os Millenials. Estes dados vão ao encontro da hipótese H<sub>3a</sub> (Os valores da orientação de



chamamento serão mais altos em participantes mais velhos), como tal considerou-se que está hipótese foi corroborada.

No que há variável carreira diz respeito, também são identificadas diferenças significativas entre grupos ( $\chi^2 (3) = 22.202$ ,  $p\text{-value} < .000$ ). Aqui, a diferença significativa ( $p\text{-value} < .001$ ) acontece também entre os trabalhadores da geração Baby Bommers ( $Me (carreira)=6.56$ ) e os Millenials ( $Me (carreira)=7.11$ ). Mas no sentido inverso ao que acontece no chamamento, uma vez que no que concerne à variável carreira os Millenials apresentam valores significativamente mais elevados que a geração Baby Bommers, mas também significativamente ( $p\text{-value} < .001$ ) mais elevados do que os valores de carreira apresentados pela Geração X ( $Me (carreira)=6.67$ ). tal como aconteceu a hipótese anterior também a hipótese H<sub>3b</sub> (Os valores de orientação de carreira serão mais elevados nos participantes mais novos) foi corroborada.

Esta análise permite-nos acima de tudo aumentar o nosso conhecimento acerca da manifestação das diferentes dimensões da orientação para o trabalho. Não apenas sobre a manifestação do chamamento, como a maioria dos estudos tem realizado, mas também no que à carreira e emprego diz respeito.

#### *5.2.3.3. Discussão dos Resultados e Conclusões*

Após a análise da distribuição da orientação para o trabalho pelas diferentes variáveis demográficas e profissionais em estudo, podemos considerar que nesta fase cumprimos o objetivo a que nos propusemos relativamente á amplificação do conhecimento sobre a orientação para o trabalho de uma forma geral e de cada uma das suas dimensões em particular.

Comecemos por um pouco relevante e de ser modo contrastante com os resultados até então verificados, a distribuição das dimensões de orientação para o trabalho pela população em estudo. Contrariamente ao que aconteceu nos estudos de Wrzesniewski e colaboradores (1997) e Fossen e Vredenburg (2014) os indivíduos não se distribuem de forma homogénea pelas diferentes dimensões da orientação para o trabalho. Os resultados por nós obtidos aproximam-se mais da distribuição encontrada por Lan e

colaboradores (2013) que identificaram uma prevalência de (41.9%) de indivíduos que se identificavam com a orientação de carreira. Mesmo mais próximos, os nossos resultados destacam-se por ter demonstrado uma prevalência superior a mais de metade da amostra, nomeadamente (63.97%).

Procurando-se compreender esta diferença relativa aos estudos anteriores, consideramos como relevante a não muito elevada idade dos participantes, numa média de 40 anos e uma forte prevalência dos participantes na geração Millenials, uma vez que os estudos anteriores indicavam que a idade dos participantes com carreira era mais baixa que a dos restantes. Uma outra possível explicação para essa diferença reside no facto dos dados terem sido recolhidos no pós-crise económica financeira e social, período designado na literatura por Grande Recessão que se constitui até hoje como a mais importante recessão dos pós-guerra (Hobijn & Ahin, 2010). A grande recessão “obrigou” então governos e empresas a realizarem inúmeros ajustamentos, dos quais se destacam os despedimentos ou downsizing, os cortes salariais e os congelamentos de salários e carreiras (Carneiro, Portugal & Varejão, 2014). Assim, ao terem sido recolhidos num período de retoma económica, os dados podem refletir as ambições que estiveram suprimidas durante um período ainda extenso. Sabemos que algumas pesquisas na área da psicologia social revelaram que a orientação motivacional dos indivíduos pode ser influenciada pelo contexto social (Amabile, DeJong & Lepper, 1976). Além disso, Bauman (1998) sobre o significado do trabalho afirma mesmo que o significado que o trabalho ocupa na vida das pessoas tem sofrido mudanças ao longo dos tempos e que tem acompanhando o contexto social, religioso e económico. Assumindo então a variância contextual do significado atribuído ao trabalho, bem como o contexto de pós crise económica no qual os dados foram recolhidos, este pode ter influenciado, por exemplo, os resultados da orientação carreira. Acrescentando a isso o alto nível educacional da amostra, esses factos podem ter levado a uma supervalorização da carreira.

Além disso, no que respeita á distribuição da orientação para o trabalho pelas diferentes variáveis demográficas e profissionais, verifica-se que apenas a variável sexo parece não apresentar diferenças significativas no que respeita a distribuição das três dimensões. O que significa que as diferentes dimensões de orientação para o trabalho distribuem-se de forma significativamente diferente nas diferentes categorias das variáveis em estudo. Pelo que, contrariamente ao argumentado, a orientação para o

trabalho não parece ser completamente independente das variáveis sociodemográficas como argumentado por autores anteriores (eg.: Wrzesniewski, et al., 1997).

No que concerne, por exemplo à variável escolaridade, os presentes dados não seguem em concordância com os resultados do estudo de Wrzesniewski e colaboradores (1997), no qual relataram que os colaboradores com chamamento tinham uma escolaridade mais elevada que os restantes, pois, para além de não existirem diferenças significativas na distribuição do chamamento pelos diferentes níveis de escolaridade, as diferenças que existem mostram-nos níveis mais elevados de chamamento nos participantes com a escolaridade mais baixa, nomeadamente ensino básico e primário. Adicionalmente, e em sentido oposto ao que se encontrava hipotetizado com base em dados anteriores, os participantes com ensino superior apresentam valores de orientação de carreira superiores aos participantes com ensino secundário, enquanto que em sentido inverso, os colaboradores com ensino secundário apresentam valores significativamente mais elevados da orientação emprego quando comparados com os participantes com ensino superior. Os dados indicam-nos que contrariamente às variáveis emprego e carreira, a escolaridade não tem qualquer relação com a variável chamamento, sendo esta orientação transversal a qualquer nível de escolaridade.

No que respeita então à variável cargo de chefia, verifica-se que em parte vai ao encontro daquilo que já existia na literatura anteriormente, nomeadamente o facto dos participantes com cargos de chefia apresentarem valores mais elevados de chamamento. Mas, além disso, verificamos que estes também apresentavam valores mais elevados de orientação de carreira quando comparadas com os participantes com cargos de não chefia. Assim, verifica-se que os participantes com cargos de chefia tendem a gostar mais do que fazem, a sentir o seu trabalho como paixão ou missão intrinsecamente recompensadora, mas também, que tendem a apresentar níveis mais elevados de ambição de carreira.

A análise da variável tipo de contrato, por sua vez, permitiu-nos identificar que os valores de chamamento e carreira são significativamente superiores no grupo de trabalhadores independentes. Enquanto que para o mesmo grupo, os participantes apresentam valores de emprego mais baixos. Numa primeira análise, estes dados sugerem que existe uma maior paixão ou sentido de missão nos trabalhadores por conta própria do que os trabalhadores por conta de outrem, bem como uma maior ambição ao nível da

carreira e correspondentemente do status e do reconhecimento, independentemente do seu tipo de contrato. Mas, através de um olhar mais atento, podemos perceber que mais do que nos permitirem uma análise das diferenças entre a manifestação das dimensões pelas diferentes categorias de contrato de trabalho, permite-nos contribuir para a literatura sobre o empreendedorismo, e mais especificamente traduz-se em insights sobre as motivações empreendedoras. Conduzindo, então á ideia de que mais do que encontrar uma forma que lhes permita receber as recompensas financeiras necessárias à sua subsistência, os empreendedores procuram o reconhecimento e status característico da orientação de carreira elevado, tal como anteriormente argumentado por Degen (2009) ao defender que uma dos principais motivos para empreender seria o desejo de desenvolver algo que traga reconhecimento e benefícios. Mas também, procuram a satisfação e realização pessoal característica da paixão e do sentido de missão presentes na orientação de chamamento. Esta última, mas destaca motivação empreendedora foi evidenciada na literatura por Longenecker, Moore e Petty II (2007) ao considerarem que uma das razões que leva os indivíduos a empreender é o desejo de contribuir para a comunidade e alcançar sua realização pessoal.

Por sua vez, os dados referentes à variável cargo de chefia vão parcialmente ao encontro dos resultados obtidos por Wrzesniewski e colaboradores (1997), que verificaram que os participantes com cargos mais elevados apresentavam valores mais elevados de chamamento. Na nossa amostra, para além dos cargos mais elevados apresentarem valores mais elevados de chamamento também apresentam valores mais elevados de carreira. Por outro lado, os participantes que não ocupam lugares de chefia ou direção apresentam valores significativamente mais elevados de orientação de emprego. Estes dados tornam evidente a relação existente entre os cargos de chefia e a orientação para o trabalho. Mas faz levantar algumas questões, como por exemplo: os indivíduos ascendem na carreira chegando a chefias porque ambicionam esses avanços, esse status ou por outro lado têm essas ambições porque tiveram a oportunidade de crescer profissionalmente? Em suma, existe uma relação causal entre a orientação de carreira e os cargos de chefia? Em que sentido? O mesmo se coloca com a dimensão chamamento. Os indivíduos ascendem na carreira chegando a cargos de chefias porque veem o seu trabalho como um chamamento ou veem o seu trabalho como um chamamento porque o seu cargo lhes permite fazer atividades de que gostam? Mais uma vez, existe relação

causal entre o cargo de chefia e a dimensão de chamamento? Se existir, será em que sentido? As mesmas questões podem ser levantadas para os cargos de não chefia e a dimensão emprego. O facto de as pessoas encararem o trabalho apenas como um meio para atingir os benefícios materiais que necessitam poderá servir como um bloqueador da ascensão de carreira ou, por outro lado, o facto de não ter ascendido na carreira promove o seu desinteresse a resume o trabalho a um meio e não a um fim em si mesmo? Mais uma vez, existe uma relação de causa e consequência? E em que sentido?

Outro resultado relevante para análise e discussão reside nos dados provenientes da variável sector de atividade. A hipótese foi refutada no que respeita a orientação de carreira, pois contrariamente ao que se hipotetizou e ao que acontece com as restantes dimensões, chamamento e emprego, esta não segue uma distribuição homogénea pelos três setores de atividade. Verificou-se então que os participantes que trabalhavam no setor privado apresentam níveis mais elevados de orientação de carreira que os trabalhadores do setor público e do setor social. Isto significa que os trabalhadores do setor privado têm um maior foco na progressão de carreira, no prestígio e status que os trabalhadores que os dos restantes setores de atividade. Isto torna evidente que o setor de atividade se encontra relacionado com a orientação de carreira, contudo, tal como aconteceu com a variável cargo de chefia é necessário perceber de que forma se relacionam. Ou seja, as pessoas com orientação de carreira procuram mais o setor privado em detrimento do setor público ou social onde a progressão obedece a uma maior legislação e como tal poderá ser mais lenta ou, por outro lado, o facto de estarem a trabalhar no setor privado onde existem maiores possibilidades de progressão aumenta as ambições dos colaboradores. Mais uma vez existe uma relação causal e em que sentido, qual variável que é causa ou consequência?

Continuando a discussão sobre as questões refutadas e os seus significados segue-se a variável área de atividade. Os dados referentes a esta variável tornaram evidente a presença de níveis mais elevadas da dimensão de emprego nos trabalhadores do comércio. Isto significa que os trabalhadores da área do comércio estão mais focados exclusivamente na recompensa financeira olhando para a sua atividade laboral como um meio para atingir esse fim que os colaboradores das restantes áreas. Este facto faz-nos levantar as mesmas questões de causalidade.

Tal como aconteceu com a variável cargo de chefia e, também com a variável tipo de contrato onde se verificou que os participantes que exercem cargos de chefia e os participantes que eram trabalhadores independentes, respetivamente, apresentavam valores significativamente mais elevados de chamamento e carreira, também os participantes que trabalham nas microempresas apresentam o mesmo destaque. Ou seja, os participantes que trabalham em microempresas apresentam valores mais elevados de chamamento e carreira do que os trabalhadores organizações com dimensões superiores.

Por fim, analisou-se também a variável idade, contudo recorreu-se a uma divisão da amostra pelas gerações sociológicas, tornando esta variável categórica tal como as anteriores. Os dados demonstram-nos que não existem diferenças entre os grupos geracionais no que respeita à orientação de emprego, ou seja, os valores da orientação de emprego são completamente independentes da idade ou geração do participante. O mesmo não acontece com a dimensão chamamento onde se verificam diferenças significativas entre Baby Bombers e Millenials sendo que os mais velhos apresentam valores significativamente mais elevados de chamamento. Por outro lado, e exatamente no sentido inverso, no que concerne à dimensão carreira são os Millenials que apresentam valores significativamente superiores desta dimensão quando comparados com os Baby Bombers. Estes dados vão ao encontro do que a literatura predizia devido aos estudos realizados por Wrzesniewski e colaboradores (1997) e Fossen e Vredenburg (2014) e podem ter pelo menos duas interpretações possíveis. Uma delas de que existe uma diferença entre gerações no que respeita ao significado psicológico atribuído ao trabalho, sendo que as gerações mais jovens de focam mais no status que podem adquirir do que as gerações anteriores enquanto para as gerações mais velhas o trabalho é uma fonte de expressão de paixão e missão, bem como uma fonte de gratificação intrínseca. Ou por outro lado, não é uma questão geracional, mas sim de idade, ou melhor de ciclo de vida pessoal e profissional. Pelo que todas as pessoas atribuiriam diferentes significados ao longo da sua vida, correspondendo o aumento de idade a uma maior valorização da gratificação intrínseca, enquanto os mais novos e em princípio de carreira olham para o trabalho como uma fonte de status ambicionando o reconhecimento e progressão.

#### 5.2.3.3.1. Limitações e Direções Futuras

Tal como no estudo anterior consideramos que uma das limitações do presente estudo se prende com a elevada escolaridade da amostra, fator que como acabamos de ver se relaciona com duas das dimensões de orientação para o trabalho, nomeadamente carreira e emprego. Por outro lado, também a idade média da amostra e a elevada prevalência de participantes da geração Millenials pode influenciar os resultados obtidos pelo que propomos que em estudos futuros se possa estudar em amostras mais equilibradas no que a estas variáveis diz respeito.

Por outro lado, não foram recolhidas informações relativas ao rendimento dos participantes, algo que poderia ser relevante para uma maior compreensão da manifestação da orientação para o trabalho e que deverá ser tida em conta em estudos futuros. Isto porque uma vez que, por exemplo, valores mais altos de chamamento surgem associados a cargos de chefia e também a trabalhadores independentes, poderá de certa forma poder estar não associado de facto às ocupações profissionais, mas sim aos valores mais elevados de rendimento financeiro. Relembra-se que Wrzesniewski e colaboradores (1997) verificaram que os participantes com orientação de chamamento tinham vencimentos significativamente mais elevados que os restantes. Será que a partir de um dado valor financeiro de rendimentos os colaboradores tendem a focar-se mais naquilo que lhes é intrinsecamente recompensador, enquanto que com rendimentos inferiores estão ainda focados nas necessidades mais básicas ou de nível inferior, não permitindo espaço a preocupações de níveis mais intrínsecos?

Adicionalmente, uma outra limitação do presente estudo diz respeito ao instrumento utilizado. Apesar dos valores adequados do questionário de orientação para o trabalho, trata-se de um primeiro estudo realizado com esta medida o que não nos permite estabelecer comparações exatas com os estudos anteriores garantido que é uma diferença efetiva nos resultados e não um enviesamento proporcionado pela medida em si mesma.

Tal como vimos ao longo da presente investigação foram muitos os dados que nos permitiram adicionar a literatura sobre a orientação para o trabalho novos insights e conhecimentos, mas também são muitas as questões levantadas por estes resultados. Estas questões abrem portas a diversas propostas de investigações futuras.

Por exemplo, a orientação de chamamento representa apenas cerca de 23% da amostra, o que significa que os estudos que avaliam o comportamento dos trabalhadores

tendo em conta a sua orientação de chamamento poderão estar a deixar de fora da investigação mais de 76% da força de trabalho. Este facto faz emergir ainda mais a noção de que será relevante estudar a orientação para o trabalho como um todo, bem como a orientação de carreira e emprego e não apenas focar o chamamento como tem sido apanágio nesta área de investigação.

Mais, contrariamente ao defendido por Wrzesniewski e colaboradores (1997) que defendiam que a orientação para o trabalho não pode ser entendida à luz das diferenças sociodemográficas, consideramos que existe de facto uma relação entre as variáveis sociodemográficas e profissionais com as diferentes dimensões da orientação para o trabalho. Além disso, defendemos que para uma melhor compreensão dos comportamentos dos indivíduos em contexto laboral seria pertinente aprofundar os conhecimentos sobre esta relação, nomeadamente, como referido ao longo da discussão testar as relações de causalidade entre as variáveis demográficas e profissionais e o modelo tridimensional de orientação para o trabalho. Por forma a conseguirmos compreender se a orientação para o trabalho é determinada em parte por essas variáveis ou se por outro lado condiciona as escolhas académicas e profissionais dos indivíduos.

Além disso, seria importante perceber se a orientação para o trabalho é uma questão geracional ou um subproduto do ciclo de vida e profissional dos indivíduos. Para o efeito seria necessária a realização de um estudo longitudinal que acompanhe os participantes e perceba qual é a tendência, a orientação mantém-se estável e imutável ao longo da vida, suportando as diferenças geracionais. Ou por outro lado, assiste-se a uma mudança de orientação primária para o trabalho ao longo do ciclo de vida, diminuindo os valores de orientação de carreira e aumentando os valores referentes a orientação de chamamento ao longo da vida dos participantes.

#### 5.2.3.3.2. Conclusões

Por fim, podemos considerar que atingimos para esta fase do estudo os objetivos a que nos propusemos e, que de facto conseguimos contribuir com *insights* relevantes para a teoria da orientação para o trabalho, demonstrando que contrariamente ao anteriormente argumentado por alguns autores (eg.: Fossen & Vredenburg, 2004; Wrzesniewski et al., 1997) a orientação para o trabalho está mesmo relacionada com determinados fatores



sociodemográficos e profissionais, tornando-se evidente a necessidade de aprofundar esta linha de investigação, percebendo, como referido anteriormente se existe alguma relação casuística entre estas variáveis.

#### 5.2.4. Terceira Etapa – Perfis de Orientação para o Trabalho

Nas etapas anteriores percebemos que os dados parecem indicar que a orientação para trabalho é tridimensional, tem uma dinâmica ou modelo interno no qual todas as dimensões estão ligadas entre si e, que a sua distribuição não é alheia às variáveis sociodemográficas e profissionais. Segue-se, então, a investigação procurando verificar se existem ou não perfis de orientação para o trabalho e se a sua distribuição é ou não dependente das características sociodemográficas e profissionais. Ou seja, a presente e terceira etapa do segundo estudo empírico desta investigação contribui, ainda, exclusivamente para cumprir o primeiro objetivo geral da investigação.

##### 5.2.4.1. *Racional Teórica*

Nesta fase da investigação estamos em condições de avançar para concretização de um dos principais objetivos da investigação, mais, diria para a verificação do pressuposto e da pergunta que estiveram na base de toda a investigação: Será que a orientação para o trabalho se organiza em perfis mistos?

Desde o início dos estudos empíricos do modelo tridimensional de orientação para o trabalho proposto por Bellah e colaboradores (1985) que esta questão foi levantada. Wrzesniewski e colaboradores (1997) colocaram a questão logo neste primeiro estudo. Pois, apesar de admitirem ter excluído da investigação realizada participantes que tinham identificado mais do que uma orientação para o trabalho. Contudo, para além de informarem os leitores desse facto colocaram em evidência a questão de que poderia ser possível que o mesmo indivíduo possuísse mais do que uma orientação para o trabalho, ou seja, que o trabalho poderia adquirir vários significados para a mesma pessoa. Mais tarde, Cardador (2008) num estudo com agentes policiais verificou que eles se identificavam com a orientação de carreira. Contudo, uns identificavam-se com a orientação de carreira, mas também com a orientação de emprego, enquanto outros se

identificavam com a orientação de carreira e orientação de chamamento. A autora colocou mais uma vez a hipótese de que existissem perfis mistos de orientação para o trabalho. Exatamente na mesma linha Fossen e Vredenburg (2014) em todo o seu trabalho destacam o facto de estarem a classificar os indivíduos de acordo com a primeira orientação, assumindo que poderá existir uma orientação secundária. Os investigadores vão mais longe, e apesar de não o testarem empiricamente propõe que a orientação para o trabalho poderá organizar-se num sistema de prioridades, tal como acontece com o modelo dos valores de trabalho apresentado por Schwartz (1994).

Posto isto nós propormos que:

H<sub>1</sub>: A Orientação de Trabalho é organizada em perfis.

Contudo, assumimos que a existência de perfis puros também pode ser possível, ou seja, apesar de adotarmos a possibilidade de existirem perfis mistos não excluimos a hipótese de por vezes podermos estar presentes formas singulares de ver o trabalho, assumindo por isso apenas um significado psicológico, logo:

H<sub>2</sub>: Existem três perfis simples ou puros com apenas uma orientação: chamamento, carreira e emprego.

No entanto, quando assumimos que a orientação para o trabalho está organizada em perfis, propomos que os indivíduos possam ter perfis compostos com mais de uma orientação de trabalho, conforme verificado e proposto por investigadores anteriores (eg.: Cardador, 2008; Fossen & Vredenburg, 2014; Wrzesniewski et al., 1997). A existência desses perfis mistos poderia explicar, entre outras coisas, a incongruência nos resultados obtidos nos estudos sobre o chamamento. O facto de o chamamento poder surgir sozinho ou combinado com outra orientação pode explicar por que este às vezes tem consequências positivas e, outras vezes, tem consequências negativas.

Partindo dessa ideia, e das relações positivas que verificamos existir entre as várias na primeira fase do presente estudo, argumentamos que há dois perfis combinados. Um destes perfis combina orientação de chamamento com orientação de carreira (H<sub>3</sub>), justificado pelos resultados obtidos por Cardador (2008) no seu estudo com os agentes da polícia, mas também nos resultados que verificamos anteriormente que evidenciavam

uma relação positiva significativa entre orientação de chamamento e orientação de carreira. No que respeita ao segundo perfil composto combina orientação de emprego com orientação de carreira (H<sub>4</sub>), seguindo exatamente a mesma lógica, ou seja, os resultados anteriormente obtidos por nós e os resultados obtidos por cardador (2008). Não propomos que haja um perfil que combine chamamento e emprego, porque de acordo com os dados anteriores o chamamento e o emprego têm uma relação negativa significativa (Fossen & Vredenburg, 2014; Wrzesniewski et al., 1997). Por este fato, assumimos que essas orientações de trabalho são incompatíveis e, portanto, não configuram no mesmo perfil. Com base nesta discussão apresentamos o último conjunto de hipóteses deste estudo:

H<sub>3</sub>: Um perfil composto por chamamento e orientação de carreira.

H<sub>4</sub>: Um perfil composto por orientação de emprego e orientação de carreira.

#### 5.2.4.2. Resultados

Com o objetivo de se determinar a existência de perfis de orientação para o trabalho realizou-se o agrupamento/classificação dos sujeitos em função da forma como responderam às dimensões Chamamento, Carreira e Emprego foi efetuado com uma análise de Clusters não Hierárquica (*K-Means*). Foram ensaiadas soluções de 3, 4 e 5 Clusters. Optou-se pela solução dos 4 clusters, de acordo com os cálculos apresentados na Tabela 13 podemos afirmar que esta solução se torna a mais aceitável, uma vez que a variabilidade retida com a solução dos 4 clusters é relativamente elevada quando comparada com a variabilidade da solução de 3 clusters, uma vez que explica mais 10% que a anterior. Contudo esses ganhos diminuem visivelmente quando comparamos a solução de 4 e 5 fatores, uma vez que o acréscimo de mais um fator apenas explica mais 4% da variância. A decisão sobre a solução final de 4 Clusters teve, então, em consideração a variância total explicada pela solução, mas também a sua adequação ao modelo teórico (Tabela 14). Uma vez que as restantes soluções com maior número de clusters produziam clusters muito próximos dos existentes na solução de 4.

Tabela 13: Análise de Clusters e variância explicada de cada uma das soluções.

Número de Clusters	R <sup>2</sup>	Variância Explicada
3	0,518708591	52%
4	0,615582331	62%
5	0,660256702	66%

Os Clusters estão significativamente diferenciados ( $p \leq .001$ ) nas variáveis em análise, sendo que a que apresenta maior poder discriminativo é a dimensão Emprego.

Tabela 14: Centros dos Clusters para cada dimensão da orientação para o trabalho.

	Cluster			
	1	2	3	4
Chamamento	5,50	7,19	5,50	3,45
Carreira	5,83	7,80	7,33	4,84
Emprego	3,68	3,12	5,56	6,26

Atendendo aos valores dos centroides de cada um dos clusters apresentados, atribuíram-se designações, por exemplo, no que concerne ao cluster 4, este foi designado por Emprego Puro, o centroide relativo à variável emprego é o mais elevado, encontra-se acima do ponto média da escala, e também acima da média da amostra, ao contrário dos centroides das restantes variáveis. Considerando-se que os indivíduos que o integram manifestam como orientação primária, e única, a orientação de emprego. Este é o cluster mais reduzido na amostra representado apenas por 113 sujeitos (13.3%).

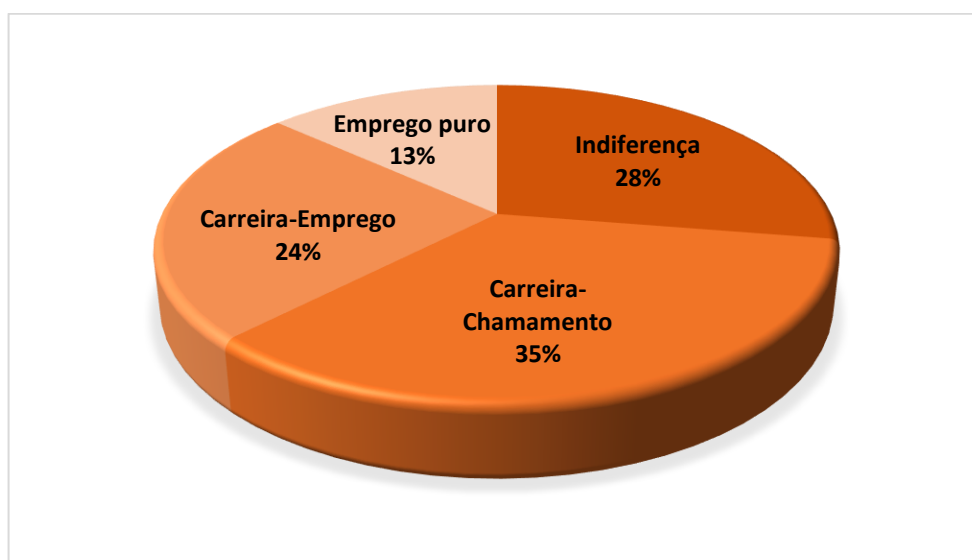


Figura 19: Distribuição dos sujeitos por cluster ou perfil de orientação para o trabalho.

Por oposição, o Cluster 2, doravante designado de Carreira-Chamamento é o mais representado na amostra integrando 296 dos participantes (34.8%). Neste cluster destaca-se os valores elevados da orientação de carreira e da orientação de chamamento, que são superiores, não só ao ponto médio da escala, como também à média da amostra, enquanto o valor do emprego se situa abaixo da média e bastante abaixo do ponto médio da escala. Este trata-se então de um perfil misto que contempla nos mesmos sujeitos a presença clara da manifestação de duas orientações, carreira e chamamento, ou seja, podemos encontrar nestes sujeitos a ambição de progressão de carreira, sucesso profissional e prestígio, mas também o sentido de missão e paixão pelo seu trabalho.

Por sua vez, 207 dos participantes (24.4%) integram o cluster 3, também este um cluster misto que integra como orientação primária a carreira que apresenta esta variável um valor muito acima do valor médio da escala e também um valor acima da média da amostra. Como orientação secundária a orientação de emprego, apesar do valor não se afastar muito do valor médio da escala, este está claramente acima da média da amostra. Este perfil ficou designado de Carreira-Emprego.

Por fim, o segundo cluster mais representado na amostra, é o cluster 1 e, é constituído por 234 sujeitos (27.5%), tendo como particularidade ser o cluster menos esperado, uma vez que os seus centroides podem representar uma não orientação pois apresentam em todos os casos valores abaixo da média da amostra e apenas a variável

carreira apresenta um valor que apesar de baixo se situa acima do valor médio da escala. Posto isto, e pelos valores baixo em todas as variáveis em estudo, este perfil foi designado de Indiferença.

Assim, consideramos que a hipótese H<sub>1</sub> (A Orientação de Trabalho é organizada em perfis) foi corroborada, na medida em que de facto podemos aceitar que as orientações para o trabalho se organizam em perfis. Contudo, a hipótese H<sub>2</sub> (Existem três perfis simples ou puros com apenas uma orientação: chamamento, carreira e emprego) apenas está parcialmente corroborada, pois na amostra em estudo não se verificam 3 perfis puros de orientação, apenas a orientação de emprego configura o perfil puro (Cluster 4). Adicionalmente, as hipóteses H<sub>3</sub> (Um perfil composto por chamamento e orientação de carreira) e H<sub>4</sub> (Um perfil composto por orientação de emprego e orientação de carreira) foram corroboradas, verificando-se mesmo os dois perfis misto propostos à partida nomeadamente, Carreira-chamamento (Cluster 2) e Carreira-Emprego (cluster 3). De forma inesperada os dados demonstram-nos que na presente amostra surge um perfil que demonstra a ausência de orientação para trabalho, definido como Indiferença (Cluster 1), sendo agora necessário refletir sobre o mesmo e sobre o seu significado.

Para melhor percebermos estes quatro perfis, procedemos então à sua caracterização no que às variáveis demográficas e profissionais diz respeito.

Iniciamos, esta caracterização pela distribuição da variável sexo, tendo apurado que esta é relativamente semelhante nos quatro perfis, ( $\chi^2_{\text{(Pearson)}}(3) = 2.821, p\text{-value} = .420$ ), aceitando-se a hipótese nula assume-se que esta variável não é diferenciadora no que aos diferentes perfis diz respeito, pelo que as diferenças que surgem entre perfis não são significativas. No mesmo sentido também as variáveis áreas de atividade e dimensão da organização não são diferenciadoras dos perfis de orientação para o trabalho. Os dados demonstram-nos que para ambas a variáveis devemos rejeitar a hipótese nula, ( $\chi^2(9) = 13.161, p = .152$ ) referente à área de atividade e ( $\chi^2(9) = 13.284, p = .150$ ) pertencente à dimensão organizacional. Também no que concerne à variável antiguidade profissional não foram encontradas diferenças significativas, ( $F(3, 801) = 1.372, p = .250$ ), aceitando-se a hipótese nula.

Por sua vez, no que se refere à escolaridade rejeita-se indiscutivelmente a hipótese nula ( $\chi^2_{\text{(Pearson)}}(9) = 28.676, p\text{-value} = .001$ ), aceita-se então que as diferenças existentes

entre perfis são significativas e não se devem ao acaso. Numa análise mais detalhada, verifica-se, então, uma proporção significativamente mais elevada de participantes do Perfil Emprego Puro com o ensino secundário (39.1%), e de sujeitos do perfil Carreira - Chamamento com o ensino superior (80.7%).

Também a variável Cargo de Chefia é diferenciadora dos perfis ( $\chi^2_{\text{(Pearson)}} (3) = 62.098$ ,  $p\text{-value} = .000$ ), tendo existido também rejeição da hipótese nula. A exercer funções de chefia encontramos uma proporção significativamente mais elevada de participantes com o perfil Carreira-Chamamento (50.9%) enquanto os sujeitos do perfil Emprego puro estão predominantemente representados nas funções subordinadas (90.1%).

Também o tipo de contrato é uma variável diferenciadora no que aos perfis de orientação para o trabalho diz respeito ( $\chi^2_{\text{(Pearson)}} (15) = 29.000$ ,  $p\text{-value} = .001$ ). A análise da distribuição por tipo de contrato encontra uma proporção significativamente superior ao esperado no perfil Carreira-Chamamento dos trabalhadores independentes (17.3%).

Atendendo, então ao sector de atividade verificamos que também aqui se rejeita a hipótese nula sendo esta, também, uma variável diferenciadora para os perfis ( $\chi^2_{\text{(Pearson)}} (6) = 29.701$ ,  $p = .001$ ). Verificamos a existência de proporções superiores ao esperado de participantes com o perfil Indiferença no Setor Público (37%) mas também no setor Social (14.3%). Adicionalmente, há proporções superiores ao esperado de participantes com o perfil Carreira-Emprego no setor privado (70.1%). Sendo que os perfis Emprego Puro e Carreira-Chamamento apresentam uma distribuição uniforme ou homogénea pelos 3 setores de atividade.

Os perfis foram ainda caracterizados no que respeita às gerações sociológicas (*Baby Boomers*, Geração X, Geração Y/*Millenials* e Geração Z), tendo-se encontrado uma proporção marginalmente significativa superior ao esperado de *Millenials* (48.9%) no Cluster Carreira-Emprego.

#### 5.2.4.3. Discussão dos Resultados e Conclusões

O objetivo desta terceira fase do estudo consistia em averiguar a existência de perfis de orientação para o trabalho, tendo-se para o efeito recorrido á análise de clusters. Após a análise dos dados estamos em condições de afirmar que o objetivo foi cumprido e que comprovamos empiricamente aquilo que proponhamos a nível teórico, a existência de perfis organizado num sistema hierárquico.

Estes dados consistem numa contribuição relevante para a literatura de orientação para o trabalho, pois a investigação tem tratado as diferentes orientações como puras, como acontece vulgarmente com os estudos acerca do chamamento, não contemplando que para além da orientação primária os colaboradores e o seu comportamento possam ser influenciados por uma orientação secundária. Ou seja, os dados vão ao encontro da proposta de Fossen e Vredenburg (2014) quando os autores consideram que a orientação para o trabalho se pode organizar num sistema de prioridades tal como o modelo de valores proposto por Schwartz (1994).

Adicionalmente, comprovou-se a existência de perfis mistos, e tal como proposto os perfis mistos correspondem aos dois perfis encontrados Teresa Cardador (2008) no estudo com agentes da polícia, mas também as relações positivas existentes entre as diferentes dimensões de orientação para o trabalho, ou seja, verificamos que um dos perfis conjuga carreira (orientação primária) e chamamento (orientação secundária), enquanto o outro combina carreira (orientação primária) e emprego (orientação secundária). Além destes, e contrariamente ao previsto, verificamos apenas a existência de um perfil puro, nomeadamente perfil emprego. Portanto, verificou-se que existem dois perfis dominados pela dimensão carreira e apenas um perfil puro, o de emprego. Este dado torna-se relevante quando comparado com os resultados obtidos em fases anteriores do estudo, nomeadamente o facto de quando classificado numa única dimensão, 63.97% dos participantes do estudo se identificarem coma orientação de carreira. Mais uma vez propomos que o contexto no qual foram recolhidos os dados possa influenciar a sobrevalorização dos aspetos associadas à dimensão carreira. Caso esta situação se coloque, esta sobrevalorização da carreira poderá estar a condicionar a não existência do perfil chamamento puro. Independentemente disso, os dados tornam evidentes a possibilidade de termos perfis mistos que combinem chamamento e carreira, pelo que os valores da orientação de carreira que acompanham a orientação de chamamento poderão resultar nas diferenças encontradas quanto aos outputs de vivenciar um chamamento,



podendo constituir-se mesmo como um fator mediador entre o chamamento e o seu lado “negro” por várias vezes descrito na literatura (eg.: Duffy & Dik, 2013; Keller et al., 2016). Estes dados são então relevantes para a literatura sobre o chamamento, apresentando uma possibilidade de interpretação dos resultados ambíguos que dessa investigação têm emergido.

Além disto, tão ao mais importante que os restantes surgiu um perfil que não estava previsto inicialmente no estudo, é o segundo perfil mais representado na amostra e trata-se de participantes que parecem não ter uma tendência para nenhuma orientação, sendo que os valores das três dimensões estão abaixo da média da amostra, motivo que nos levou a denominar o perfil como Indiferença. O que significa este perfil? Uma “desorientação” para o trabalho, ou seja, se o significado atribuído ao trabalho não passa por nenhuma destas categorias conhecidas existirá uma quarta dimensão ainda não explorada ou uma ausência total de significado? Destaca-se ainda que este perfil não pode ser ignorado pelo que pode representar mais do que um ¼ da força de trabalho (27.5%). Adicionalmente, verifica-se que este perfil tem uma maior incidência em colaboradores do setor público, mas também do setor social.

Adicionalmente, o perfil emprego puro apresenta uma maior prevalência em indivíduos com o ensino secundário e nos cargos de não chefia. Estes dados vão ao encontro dos obtidos anteriormente aquando do estudo da distribuição da orientação para o trabalho pelos perfis e torna evidente que o foco primário na recompensa material que o trabalho proporciona parece ser característico de pessoas com o ensino secundário e a exercer cargos de não chefia.

Por sua vez, no que respeita aos perfis mistos, começemos pelo perfil carreira-emprego tem uma maior incidência no setor privado e em indivíduos da geração *Millenials*. Isto significa que os jovens que trabalham no setor privado procuram no trabalho uma fonte de subsistência o status social que a sua progressão rápida de carreira e reconhecimento profissional lhes pode proporcionar.

Por fim, o perfil mais representado da amostra, e que corresponde a mais de 1/3 da força de trabalho, o perfil Carreira-Chamamento, é transversal ao setor de atividade, mas apresenta uma notória maior prevalência dos indivíduos com o ensino superior, a exercer cargos de chefias e de trabalhadores independentes. Mais uma vez, estes dados vão ao

encontro dos obtidos na fase anterior no que respeita às características dos participantes que manifestam chamamento e carreira. Sendo que, estas duas dimensões compõe um perfil misto que continua a surgir associado aos trabalhadores independentes, poderá este perfil constituir-se como um perfil empreendedor? Ou por lado, a sua associação a cargos de chefia e direção pode significar que representa um perfil de líder?

#### *5.2.4.3.1. Limitações e Direções Futuras*

Tal como na anterior fase do estudo também aqui as limitações se prendem com as características da amostra, nomeadamente, a sua juventude e o seu elevado nível de escolaridade. Bem como, com o contexto socioeconómico no qual os dados foram recolhidos. Além disso, tal como descrito e anotado na fase anterior, o questionário de orientação para o trabalho utilizado, apesar de apresentar índices adequados de fiabilidade e consistência interna, está a ser utilizado pela primeira vez o que não nos permite realizar comparações.

Além disso, assim como no estudo anterior recorreu-se às características sociodemográficas e profissionais apenas para a descrição mais aprofundado dos perfis, não se tendo posteriormente averiguado a possibilidade de existirem relações de causalidade entre estas variáveis e os perfis.

Portanto, a limitação agora apresentada constitui-se como uma direção de investigação para o futuro, nomeadamente, perceber se as variáveis sociodemográficas e profissionais são fatores determinantes no que aos perfis de orientação para o trabalho diz respeito.

Por outro lado, e tal como referido ao longo da discussão seria importante verificar se o perfil carreira-chamamento e principalmente os valores de carreira que acompanham o chamamento podem ser uma variável mediadora entre a orientação de chamamento e o lado “negro” da sua vivência.

Adicionalmente no que diz respeito ao perfil de Indiferença seria relevante realizar um estudo qualitativo com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre este perfil perceber quais são as reais motivações na base do trabalho das pessoas que possuem este

perfil. Poderá existir uma quarta orientação para o trabalho que não é captada pelo instrumento de medida utilizado?

Por fim, seria ainda importante avançar com estudos que nos permitam perceber se de facto o perfil carreira-chamamento é um perfil empreendedor e/ou de liderança como aparenta pelos dados recolhidos.

#### *5.2.4.3.2. Conclusões*

A presente discussão torna inequívoca a contribuição do estudo para a literatura da orientação para o trabalho, lançando um alerta para as investigações futuras, nomeadamente no que respeita ao seu estudo tendo em conta que estas podem não ser puras e por isso o comportamento dos colaboradores acaba por ser influenciado pela conjugação de mais do que uma das suas dimensões.

Tal como referido anteriormente para além das suas contribuições teóricas os resultados abrem portas a diversas linhas de investigação, enfatizando-se a necessidade de estudar o comportamento dos colaboradores à luz destes novos perfis, pois sem estes avanços as presentes contribuições acrescem apenas ao conhecimento teórico não reunindo por isso contribuições práticas.

#### **5.2.5. Quarta Etapa – Orientação para o Trabalho e Recompensas**

Esta quarta etapa e última do segundo estudo segue na senda das anteriores e continua a contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a orientação para o trabalho, mas contribui, também para o segundo objetivo geral e para o quinto objetivo específico (perceber a preferência por tipo de recompensa em função da orientação para o trabalho de cada indivíduo) desta investigação. Isto significa que, vai para além dos anteriores, não obstante a contribuir para o conhecimento sobre a orientação para o trabalho, procura estabelecer relações entre esta e variáveis externas ao indivíduo, explicando o seu papel para a compreensão do comportamento organizacional.

#### *5.2.5.1. Racional Teórica*

As recompensas têm sido consideradas elementos chave da relação entre organização e colaboradores (Armstrong, 2010). São fulcrais no que respeita à atração, motivação, desempenho e retenção dos colaboradores chave da organização (Huselid, 1995; Rynes et al., 2004).

Contudo, a larga investigação sobre o tema tem demonstrado que esta relação entre o sistema de recompensas e as atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto laboral são tudo menos lineares e fáceis de prever. De acordo com Vroom (1964), por exemplo, esta inconsistência poderá ser explicada pela teoria da expectativa. As recompensas comportam em si diferentes valores instrumentais, sendo que cada indivíduo pode atribuir à mesma recompensa um valor diferente. Como tal, quanto maior o valor atribuído a dada recompensa, maior esforço o indivíduo está disposto a aplicar em função da mesma. Logo, quanto maior o valor atribuído pelo indivíduo a essa recompensa maior será o impacto da mesma nas suas atitudes e comportamentos em contexto laboral.

Importa, então, perceber que características levam cada indivíduo a valorizar mais um determinado tipo de recompensas em detrimento de outros.

O significado psicológico que os indivíduos atribuem ao trabalho tem implicações para a eficácia, qualidade e produtividade da atividade desempenhada pelos colaboradores (MOW, 1987). Como tal, ao captar os diferentes significados psicológicos que são atribuídos ao trabalho, a orientação para o trabalho, conceptualiza diferentes formas de olhar para o trabalho (Fossen & Vredenburg, 2014) e em simultâneo dá-nos a conhecer aquilo que cada um procura retirar da atividade profissional.

Exposto isto, o presente estudo propõe que a orientação para o trabalho poderá explicar os diferentes valores atribuídos pelos indivíduos às recompensas e como tal, poderá ser um elemento crucial para explicar as inconsistências na relação entre os sistemas de recompensas e o comportamento dos colaboradores. Assim, o objetivo do presente estudo é o de verificar se pessoas com diferentes orientações para o trabalho valorizam de forma também diferente diversas recompensas

Focando, então, a orientação de emprego verifica-se que os colaboradores com esta

orientação estabelecem uma relação transacional com o seu trabalho, onde os trabalhadores se limitam a efetuar as suas tarefas, esperando por parte da entidade empregadora apenas o salário (Palma & Lopes, 2012). Neste sentido, para os colaboradores de orientação de emprego, o trabalho tem um valor meramente instrumental que lhes dá acesso a recursos financeiros, que lhes permite aceder a bens e atividades extralaborais que no fundo se constituem como a sua real fonte de prazer e satisfação (Wrzesniewski et al., 1997). Assim, tendo em conta que estes colaboradores não estão dispostos a sacrifícios em prol do seu trabalho ou da sua carreira então, não ambicionam atingir bónus, benefícios ou até mesmo promoções que impliquem um maior envolvimento e dedicação com a sua atividade laboral, além disso, não procuram necessariamente uma gratificação intrínseca pelo seu trabalho. Posto isto, e olhando para o conjunto de recompensas a analisar, propõe-se que o foco destes colaboradores resida nas recompensas financeiras que como tal deverão estar no topo das suas preferências e, além disso, de todos os colaboradores estes são os que mais valorizam esta recompensa:

*H<sub>1a</sub>*: Os trabalhadores com orientação de emprego valorizam mais as recompensas financeiras que qualquer outro tipo de recompensa;

*H<sub>1b</sub>*: Os trabalhadores com orientação de Emprego valorizam mais as recompensas financeiras que os trabalhadores com as restantes orientações;

Atendendo, por sua vez, à orientação de carreira, verifica-se que estes colaboradores trabalham essencialmente motivados pela ascensão de carreira, mas também pela ambição de reconhecimento e status, quer profissional quer social (Wrzesniewski, 2003). Além disso, apesar de não existir uma ligação direta entre as motivações subjacentes à orientação de carreira e os bens materiais que resultam da atividade laboral, o dinheiro, tal como é referido por Hakonen e colaboradores (2011) está associada a valores emocionais e simbólicos relacionados ao *status* social a autoestima. Posto isto propomos que:

*H<sub>2a</sub>*: Os trabalhadores com orientação de carreira valorizam mais as recompensas associadas ao desenvolvimento e progressão de carreira que qualquer outro tipo de recompensa.

*H<sub>2b</sub>*: Os trabalhadores com orientação de carreira valorizam mais as recompensas

associadas ao desenvolvimento e progressão de carreira que os trabalhadores com as restantes orientações.

H<sub>2c</sub>: Os trabalhadores com orientação de carreira valorizam mais as recompensas associadas aos símbolos de estatuto que os trabalhadores com as restantes orientações.

H<sub>2d</sub>: Os trabalhadores com orientação de carreira valorizam mais as recompensas financeiras que os trabalhadores com chamamento.

Importa, agora, atender aos colaboradores com chamamento. As pessoas com chamamento, quase por oposição às orientações de emprego, demonstram uma motivação interna para o exercício laboral, o que reflete uma paixão pessoal (Dobrow, 2004) e, de acordo com Bunderson e Thompson (2009) cria nos indivíduos uma predisposição para a realização de sacrifícios a diversos níveis, incluindo monetários e de carreira. Neste sentido, ao não focar as questões financeiras como prioritárias e estando a suas motivações associadas à autorrealização e/ou transcendência, contrariamente ao que acontece com os colaboradores com orientação de Emprego (Wrzesniewski, 2003). Além disso, também se afastam dos colaboradores com orientação de carreira, uma vez que não são movidos por motivações associadas à evolução de carreira, entendendo a sua função como uma missão de vida pró-social (Wrzesniewski et al., 1997) e não como uma ambição pessoal. Assume-se então que os colaboradores com chamamento colocam na sua prioridade as recompensas intrínsecas como a natureza da atividade, a autonomia, o ambiente de trabalho, a liderança, a flexibilidade, etc.:

H<sub>3a</sub>: Os trabalhadores com chamamento valorizam mais as recompensas intrínsecas que qualquer outro tipo de recompensa.

H<sub>3b</sub>: Os trabalhadores com chamamento valorizam mais as recompensas intrínsecas que os trabalhadores com as restantes orientações.

#### *5.2.5.2. Resultados*

Um dos principais objetivos da investigação passa por explicar quais as recompensas preferenciais dos indivíduos e perceber se esta preferência muda em função

das diferentes orientações para o trabalho. Tal como evidenciado anteriormente para cumprir o objetivo proposto elaboramos uma lista com 18 itens cada um deles representativo de uma recompensa distinta. Começamos, então, a apresentação dos resultados dando a conhecer esta lista e sua estatística descritiva, quer no global, quer dividido por tipo de orientação.

Tabela 15: Estatística descritiva das recompensas em geral e por dimensão de orientação para o trabalho

		N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Salário Base Atrativo	Chamamento	212	7,52	1,864	1	10
	Carreira	584	8,15	1,758	1	10
	Emprego	116	8,07	2,038	1	10
	Total	912	8,00	1,837	1	10
Comissões Mensais por Desempenho	Chamamento	211	6,13	2,836	1	10
	Carreira	585	7,03	2,467	1	10
	Emprego	116	6,63	2,879	1	10
	Total	912	6,77	2,636	1	10
Bónus e Prémios Anuais Por Desempenho	Chamamento	210	6,50	2,767	1	10
	Carreira	584	7,65	2,268	1	10
	Emprego	116	7,11	2,834	1	10
	Total	910	7,32	2,511	1	10
Prémios de Antiguidade	Chamamento	210	5,93	2,885	1	10
	Carreira	585	6,24	2,890	1	10
	Emprego	114	6,49	3,040	1	10
	Total	909	6,20	2,910	1	10
Subsídio de Alimentação	Chamamento	210	7,37	2,522	1	10
	Carreira	585	7,56	2,443	1	10
	Emprego	116	7,80	2,612	1	10
	Total	911	7,55	2,484	1	10
Seguro de Vida/ Saúde	Chamamento	211	7,49	2,577	1	10
	Carreira	583	7,94	2,269	1	10
	Emprego	116	7,69	2,629	1	10
	Total	910	7,80	2,396	1	10
Plano de Pensões	Chamamento	211	6,97	2,811	1	10
	Carreira	577	7,25	2,486	1	10
	Emprego	116	7,33	2,983	1	10
	Total	904	7,20	2,632	1	10
Carro e Combustível	Chamamento	210	5,90	2,993	1	10
	Carreira	584	6,53	2,798	1	10
	Emprego	115	5,67	3,289	1	10
	Total	909	6,28	2,927	1	10
Telemóvel	Chamamento	212	5,39	3,161	1	10
	Carreira	582	5,75	2,956	1	10
	Emprego	116	4,75	3,375	1	10
	Total	910	5,54	3,076	1	10
Despesas de Representação	Chamamento	209	5,67	3,041	1	10
	Carreira	579	6,50	2,733	1	10
	Emprego	114	5,55	3,392	1	10
	Total	902	6,19	2,923	1	10

Condições e Ambiente de Trabalho	Chamamento	209	8,95	1,590	1	10
	Carreira	584	9,05	1,507	1	10
	Emprego	115	8,91	1,765	1	10
	Total	908	9,01	1,560	1	10
Oportunidades de Desenvolvimento e Formação	Chamamento	211	8,79	1,640	1	10
	Carreira	584	8,94	1,536	1	10
	Emprego	116	8,29	2,207	1	10
	Total	911	8,83	1,671	1	10
Perspetivas de Evolução de Carreira	Chamamento	210	8,13	2,042	1	10
	Carreira	583	8,85	1,515	1	10
	Emprego	116	7,88	2,446	1	10
	Total	909	8,56	1,829	1	10
Práticas de Reconhecimento	Chamamento	212	8,26	2,066	1	10
	Carreira	582	8,62	1,676	1	10
	Emprego	116	8,01	2,448	1	10
	Total	910	8,46	1,896	1	10
Liderança	Chamamento	209	7,67	2,296	1	10
	Carreira	581	8,30	1,885	1	10
	Emprego	116	7,26	2,700	1	10
	Total	906	8,02	2,137	1	10
Flexibilidade	Chamamento	212	8,36	1,762	1	10
	Carreira	580	8,49	1,641	1	10
	Emprego	115	8,01	2,326	1	10
	Total	907	8,40	1,775	1	10
Autonomia	Chamamento	210	8,61	1,671	1	10
	Carreira	581	8,73	1,426	1	10
	Emprego	114	8,25	2,153	1	10
	Total	905	8,64	1,598	1	10
Natureza da Atividade/Função	Chamamento	211	8,53	1,616	1	10
	Carreira	579	8,58	1,576	1	10
	Emprego	116	8,14	2,150	1	10
	Total	906	8,51	1,673	1	10

Como podemos observar pelos dados da Tabela 15, de um modo geral todas as recompensas listadas apresentam uma média superior ao ponto médio da escala, sendo que os participantes atribuem uma maior relevância às condições e ambiente de trabalho ( $M=9.02$ ), e em contra partida os itens com média mais baixa dizem respeito aos símbolos de estatuto, nomeadamente, telemóvel ( $M=5.53$ ), despesas de representação ( $M=6.25$ ).

Focando agora a figura 20 que demonstra de forma ordenada a ordem de preferências das recompensas, inevitavelmente alguns dados despertam a atenção. Nomeadamente, o tão discutível salário ( $M=8$ ) apesar de apresentar uma média elevada, encontra-se abaixo de todas as recompensas intrínsecas e das oportunidades de desenvolvimento e progressão, ocupando assim a nona posição em 18 recompensas listadas. Contudo, o salário base foi a recompensa material/financeira mais valorizada pela amostra. Uma outra questão importante de salientar é o facto das recompensas



flexíveis com base no desempenho se encontrarem na segunda metade da tabela, nomeadamente ocupando a 12ª posição (Bónus e Prémios Mensais por Desempenho) e a 14ª Posição (Comissão mensal por desempenho). Destaca-se, ainda, como relevante a natureza da atividade que surge apenas na 5ª posição, atrás não só das condições e ambiente de trabalho que ocupam a primeira preferência da amostra, como das oportunidades de formação e desenvolvimento, das oportunidades de progressão de carreira e ainda da autonomia.

Condições e Ambiente de Trabalho (9.01)
Oportunidades de Desenvolvimento e Formação (8.83)
Autonomia (8.64)
Perspetivas de Evolução de Carreira (8.56)
Natureza da Atividade (8.51)
Práticas de Reconhecimento (8.46)
Flexibilidade (8.40)
Liderança (8.02)
Salário (8)
Seguro de Vida/Saúde (7.80)
Subsídio de Alimentação (7.55)
Bónus/Prémios Anuais por Desempenho (7.32)
Plano de Pensões (7.20)
Comissões Mensais por Desempenho (6.77)
Carro e Combustível (6.28)
Prémios de Antiguidade (6.20)
Despesas de Representação (6.19)
Telemóvel (5.54)

Figura 20: Recompensas listada por ordem de preferência.

Quando observamos as médias de cada um dos grupos existem diferenças que se tornam evidentes no que respeita à ordem de preferências das recompensas. Por exemplo, no que respeita aos indivíduos com orientação de chamamento apesar das três primeiras recompensas corresponderem à amostra em geral, a partir da quarta posição iniciam-se as diferenças. A natureza da atividade sobe um lugar, passando assim a ocupar a quarta preferência destes indivíduos, enquanto que as oportunidades de progressão de carreira perdem importância, passando da quarta posição para a sétima. A flexibilidade, pelo contrário, ganha destaque, passando da sétima posição para a quinta preferência dos indivíduos com chamamento. Apesar das diferenças, as práticas de reconhecimento, e a liderança continuam a ocupar a metade superior da tabela e também o salário mantém a sua posição ocupando a nona posição das preferências. Contudo, o salário para este grupo

apresenta uma média inferior quer à amostra em geral quer em relação aos restantes grupos. Em suma, tal como esperado para este grupo, e de forma semelhante ao que acontece com a amostra em geral, percebemos uma valorização maior das recompensas intrínsecas por este grupo de análise, sendo que estas, a par das oportunidades de desenvolvimento e progressão ocupam a parte superior da lista de preferências, relegando para o fim dessa mesma lista as recompensas materiais e financeira, ou seja, de natureza extrínseca.

Analisando agora as preferências dos indivíduos com orientação de carreira, tal como acontece com a amostra em geral e com o grupo de indivíduos com orientação de chamamento, a primeira preferência deste grupo também recai sobre as condições e ambiente de trabalho. Da mesma forma que a segunda posição também é ocupada pela oportunidade de desenvolvimento e formação, sendo que o valor deste grupo para esta recompensa é mais alto que nos restantes grupos, mas também mais elevado que o da amostra global. Além disso, esta lista parece estar claramente marcada pela ascensão das oportunidades de progressão de carreira que para o grupo em análise ocupa a terceira posição apresentando uma média superior a qualquer outro grupo, enquanto que na amostra global ocupa a quarta posição e no grupo de chamamento a sétima posição das preferências. A autonomia, por exemplo, perde uma posição relativamente quer à amostra em geral quer ao grupo com orientação de chamamento. Por sua vez, as práticas de reconhecimento ganharam destaque ocupando o quinto lugar das preferências dos indivíduos com orientação de carreira. Segue-se a esta a natureza da atividade, a liderança e flexibilidade. O salário base mantém a sua posição, a meio da tabela, mas é o grupo que lhe atribui mais valor. Destaca-se ainda que os bónus e prémios anuais por desempenho sobem uma posição, sendo que a média deste grupo para esta recompensa é superior quer à média geral quer em relação aos restantes grupos. Parece então existir, tal como esperado uma elevada valorização das recompensas associadas às as práticas de reconhecimento e às oportunidades de desenvolvimento e progressão, mas também das recompensas intrínsecas ou psicológicas.

Falta agora analisar a preferência das recompensas para o grupo de indivíduos com orientação de emprego, ao contrário do esperado, a recompensa mais valorizada por este grupo, tal como pelos restantes, são as condições e ambiente de trabalho. O mesmo resultado inesperado surge na segunda e terceira posição ocupadas pelas oportunidades

de desenvolvimento e formação e pela natureza da atividade, respetivamente. Contudo, o salário base ocupa a quarta posição, tendo subido 5 posições relativamente aos grupos analisados anteriormente, demonstrando assim a relevância desta recompensa para os indivíduos com orientação de emprego. Por sua vez, a quinta posição aparece ocupada por duas recompensas que apresentam exatamente a mesma média, flexibilidade e as práticas de reconhecimento. Já a oportunidade de progressão ocupa a sexta posição. Seguem-se então alguns benefícios, subsídio de alimentação, seguro de vida e/ou saúde e planos de pensões. Posteriormente, na décima posição surge a liderança. Depois, novamente, recompensas materiais e financeiras, como bónus e prémios anuais de desempenho, comissões mensais de desempenho, os prémios de antiguidade e por fim, tal como acontece com os outros grupos as recompensas associadas aos símbolos de estatuto.

Posto isto e após se verificar que existem de facto diferenças no que respeita à valorização das recompensas pelos diferentes grupos de orientação para o trabalho, com o objetivo de simplificar a análise, mas também, por forma a responder diretamente as hipóteses de investigação colocadas à priori, optou-se por agrupar as recompensas em grupos de análise. Para o efeito agruparam-se os 18 itens das recompensas em cinco categorias distintas, Recompensa Financeiras Fixas, Recompensas Financeiras Variáveis, Símbolos de Estatuto, Desenvolvimento e Progressão e Recompensas Intrínsecas (Anexo II).

Estas cinco escalas foram avaliadas no que diz respeito à unidimensionalidade e consistência interna, com recurso ao Alfa de Cronbach (Tabela 16). Todos os valores apresentados são superiores a .80, pelo que se consideram bons de acordo com Marôco e Garcia-Marques (2006).

Tabela 16: Unidimensionalidade das escalas de recompensas

	Alfa de Cronbach	Numero de itens
Financeiras Fixas	.840	5
Financeiras Variaveis	.860	2
Símbolos de Estatuto	.832	3
Op. de Desenvolvimento e Progressão	.853	3
Intrinsecas	.844	5

O grupo de recompensas com a média mais elevada foram as oportunidades de desenvolvimento e progressão (M=8.61), seguida das recompensas intrínsecas (M=8.51). As recompensas financeiras fixas (7.36) foram mais valorizadas que as recompensas financeiras e materiais variáveis (7.04). Com a média mais baixa e, portanto, menos valorizados, encontram-se os Símbolos de Estatuto (M=6.02). Todas as médias das recompensas são significativamente superiores ao ponto médio da escala (M=5,5),  $p\text{-value} \leq .001$ . Com exceção da diferença de médias entre as oportunidades de desenvolvimento e progressão e as recompensas intrínsecas ( $p = .074$ ), todas as restantes são significativamente diferentes  $p\text{-value} \leq .001$ , *F Anova Repeated Measures* (4, 3552) = 475.718,  $p = .001$ .

Tabela 17: Estatística descritiva das escalas tipo de recompensas

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Financeiras/Fixas	1,00	10,00	7,36	1,84
Financeiras/Variáveis	1,00	10,00	7,04	2,40
Símbolos de Estatuto	1,00	10,00	6,02	2,56
Oportunidades de Desenvolvimento e Progressão	1,00	10,00	8,61	1,58
Intrínsecas	1,00	10,00	8,51	1,38

Atendendo, ainda, à relação entre as diferentes recompensas, verifica-se que os coeficientes de correlação entre as recompensas são estatisticamente significativos (Tabela 18), positivos e moderados. Todas as recompensas se encontram correlacionadas entre si. A correlação mais elevada ocorre entre as recompensas Intrínsecas e as de Desenvolvimento e Progressão ( $r = .765$ ), enquanto a correlação mais baixa ocorre entre as recompensas de Desenvolvimento e Progressão e os Símbolos de Estatuto ( $r=.369$ ). Além disso, é ainda de referir que entre as diferentes recompensas não existe nenhuma correlação negativa.

Tabela 18: Correlação entre recompensas.

	Recompensas			
	Financeiras /_Fixas	Financeiras/ Variáveis	Símbolos Estatuto	Op. Desenvol vimento
Financeiras/Variáveis	,648***			

Simbolos de Estatuto	,495***	,434***		
Op. Desenvolvimento	,548***	,460***	,369***	
Intrinsecas	,472***	,369***	,389***	,765***

\*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$ ; \*\*\*  $p \leq .001$

Para início da análise realizou-se a estatística descritiva das recompensas demonstrando não apenas a suas médias no total como para cada grupo em análise (Tabela 19).

Tabela 19: Estatística descritiva das escalas de recompensas por grupo de orientação para o trabalho.

Recompensa	Grupo	N	Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
Financeira/Material Fixa	Chamamento	207	7,0454	1,96169	1,60	10,00
	Carreira	574	7,4373	1,75992	1,20	10,00
	Emprego	114	7,4737	2,02660	1,00	10,00
	Total	895	7,3513	1,84915	1,00	10,00
Financeira/ Material Variável	Chamamento	210	6,3214	2,62902	1,00	10,00
	Carreira	584	7,3408	2,20486	1,00	10,00
	Emprego	116	6,8707	2,72996	1,00	10,00
	Total	910	7,0456	2,41474	1,00	10,00
Símbolos de Estatuto	Chamamento	207	5,6425	2,66666	1,00	10,00
	Carreira	575	6,2829	2,41029	1,00	10,00
	Emprego	113	5,2920	3,03816	1,00	10,00
	Total	895	6,0097	2,58250	1,00	10,00
Op. de Desenvolvimento e Progressão	Chamamento	209	8,3780	1,62845	1,00	10,00
	Carreira	581	8,8032	1,38426	1,67	10,00
	Emprego	116	8,0603	2,17033	1,00	10,00
	Total	906	8,6100	1,58468	1,00	10,00
Intrínsecas	Chamamento	204	8,4206	1,40645	1,00	10,00
	Carreira	570	8,6467	1,20567	1,00	10,00
	Emprego	112	8,0661	1,81632	1,00	10,00
	Total	886	8,5212	1,35676	1,00	10,00

Posto isto, constatou-se que os dados refutam a hipótese H<sub>1a</sub> (Os trabalhadores com orientação de emprego valorizam mais as recompensas financeiras que qualquer outro tipo de recompensa). Ou seja, a recompensa financeira, seja a fixa (M=7.4737) ou a variável (M=6.8707) não são o tipo de recompensas mais valorizadas pelos indivíduos com orientação de emprego. As recompensas mais valorizadas por este grupo são as recompensas intrínsecas (M=8.0661). Por outro lado, a hipótese H<sub>2a</sub> (Os trabalhadores com orientação de carreira valorizam mais as recompensas associadas ao

desenvolvimento e progressão de carreira que qualquer outro tipo de recompensa) parece ser corroborada pelos dados, com uma média de 8.8032 as oportunidades de desenvolvimento e progressão são as recompensas mais valorizadas pelos indivíduos com orientação de carreira. No mesmo sentido, corroborou-se, também a hipótese H<sub>3a</sub> (Os trabalhadores com chamamento valorizam mais as recompensas intrínsecas que qualquer outro tipo de recompensa), pois as recompensas intrínsecas são de facto as mais valorizadas pelos colaboradores com orientação de chamamento tal como esperado.

Apesar de se verificarem diferenças entre os grupos no que respeita às médias de cada tipo de recompensa importa verificar se estas diferenças são ou não efeito do grupo de pertença no que respeita a orientação para o trabalho e como tal é necessário realizar uma análise de comparação de médias entre grupos. Seguiu-se a análise tendo em vista essa mesma comparação. Atendendo ao facto de as variáveis dependentes estarem correlacionadas como demonstrado na Tabela 22 foi necessário verificar se os pressupostos para a aplicação da MANOVA paramétrica se encontram assegurados (Hair et al., 2009). Para efeito, testou-se a homogeneidade de covariâncias através do *Box's test* (Tabela 20).

Tabela 20: Teste M de Box para a igualdade das matrizes de variância-covariância das variáveis.

M de Box	124,832
F	4,104
gl1	30
gl2	352359.069
Sig.	0.000

p<.05 rejeita-se a hipótese nula.

Verifica-se, então, que  $p=.000 < \alpha=.05$ , logo, rejeita-se a hipótese nula pelo que se aceita que as covariâncias não são homogêneas. Contudo, Critério Pillai = .964, F (5, 844) = 4523.012, p-value = .000) da MANOVA demonstrou-nos que existem diferenças significativas pelo menos entre dois grupos. Porém ao não ser cumprido o pressuposto da homogeneidade não se poderá proceder às análises univariadas para verificar em que grupos se verificam as diferenças, pelo que para que a comparação entre grupos seja possível será necessário recorrer-se a um teste não paramétrico, tendo-se, mais uma vez, optado pelo teste de Kruskal Wallis (outputs no Anexo III).

De acordo com os resultados obtidos (Tabela 21) rejeita-se a hipótese nula para todas as recompensas, em todos os casos  $p < \alpha = .05$  o que significa que existem diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos no que respeita à distribuição de cada uma desses tipos de recompensas.

Tabela 21: Teste de Kruskal Wallis para a distribuição das recompensas pelo tipo de orientação para o trabalho.

	$\chi^2_{(KW)}$	gl	Sig.
Recompensas Financeiras/ Materiais Fixas	6.366	2	.041
Recompensas Financeiras/ Materiais Variáveis	22.893	2	.000
Símbolos de Estatuto	16.065	2	.000
Oportunidades de Desenvolvimento e Progressão	18.274	2	.000
Recompensas Intrínsecas	10.593	2	.005

$P < .05$  rejeita-se a hipótese nula.

Ao se verificar que existem de facto diferenças significativas no que respeita a distribuição da preferência de recompensas em função dos grupos de orientação para o trabalho, procedeu-se a uma análise de comparações múltiplas (Anexo III). Esta análise realiza-se para cada uma das variáveis dependentes. Ao observarmos, então, os outputs resultantes da análise verifica-se que apesar do teste de Kruskal Wallis demonstrar a existência de diferenças significativas nos grupos no que concerne à preferência pelas recompensas financeiras fixas, ao compararmos par a par essa diferença não surge, efetivamente, entre nenhum desses grupos, verificando-se que  $p > .05$  para todas as comparações. Isto significa que contrariamente ao esperado não parecem existir diferenças significativas no que respeita à preferência por este tipo de recompensas. Esta análise permite-nos afirmar que a hipótese  $H_{1b}$  (Os trabalhadores com orientação de Emprego valorizam mais as recompensas financeiras que os trabalhadores com as restantes orientações) foi refutada pelos dados. Como tal, os indivíduos com orientação de emprego não valorizam significativamente mais as recompensas financeiras, pelo menos no que respeita às recompensas financeiras fixas, que indivíduos com outro tipo de orientação. Assumindo-se, assim, que os grupos não valorizam de forma diferenciada as recompensas financeiras fixas.

No que respeita agora à distribuição da variável recompensas financeiras e materiais

variáveis apurou-se que a diferença significativa residia apenas entre dois grupos, nomeadamente entre o grupo com orientação de chamamento e o grupo com orientação de carreira ( $p_{\text{ajustado}}=.000$ ). isto significa que a preferência por este tipo de recompensa é influenciada pela orientação para o trabalho dos indivíduos e, o grupo com orientação de carreira valoriza significativamente mais as recompensas financeiras variáveis que os indivíduos com orientação de chamamento. Estes resultados permitem-nos corroborar parcialmente a hipótese H<sub>2d</sub> (Os trabalhadores com orientação de carreira valorizam mais as recompensas financeiras que os trabalhadores com chamamento), pois, de facto, o grupo com orientação de carreira valoriza mais as recompensas financeiras que o grupo com orientação de chamamento mas apenas no que respeita às recompensas financeiras variáveis, o mesmo parece não ser verdade no que concerne às recompensas financeiras e materiais fixas, tal como visto anteriormente.

Por sua vez, constatou-se, ao nível da análise da distribuição dos símbolos de estatuto que, tal como esperado este são significativamente mais valorizados pelo grupo com orientação de carreira do que pelo grupo com orientação de chamamento ( $p=.010$ ) e também do que pelo grupo de orientação de emprego ( $p=.003$ ). Considera-se, então, que os dados nos permitem corroborar a hipótese H<sub>2c</sub> (Os trabalhadores com orientação de carreira valorizam mais as recompensas associadas aos símbolos de estatuto que os trabalhadores com as restantes orientações), confirmando-se assim que os indivíduos com orientação de carreira, mais do que qualquer outros apreciam beneficiar de recompensas que sejam representativas de um estatuto profissional e social elevados.

Focando agora as oportunidades de desenvolvimento e progressão, tal como acontece com a variável anterior, a preferência por este tipo de recompensa também é influenciada pela orientação para o trabalho dos indivíduos. Na análise de comparações múltiplas verificou-se que esta diferença se verifica entre o grupo de orientação de carreira e o grupo com orientação de chamamento ( $p=.001$ ). Mas também, entre o grupo de orientação carreira e o grupo com orientação de emprego ( $p=.005$ ). Estes dados permitiram corroborar a hipótese H<sub>2b</sub> (Os trabalhadores com orientação de carreira valorizam mais as recompensas associadas ao desenvolvimento e progressão de carreira que os trabalhadores com as restantes orientações). Isto significa que tal como esperado o grupo com orientação de carreira se distingue dos restantes pela forma como valoriza as recompensas associadas à formação e desenvolvimento, mas também às oportunidades



de progressão de carreira.

Por fim, o último teste dirigiu-se à distribuição das recompensas intrínsecas. Verificou-se que a diferença reside apenas entre o grupo com orientação de carreira e grupo com orientação de emprego ( $p=.007$ ). Não se tendo verificado qualquer diferença entre o grupo com orientação de chamamento e os dois restantes grupos. Estes resultados permitem-nos refutar a hipótese  $H_{3b}$  (Os trabalhadores com chamamento valorizam mais as recompensas intrínsecas que os trabalhadores com as restantes orientações), uma vez que este tipo de recompensa, apesar de ser a mais valorizado pelo grupo com orientação de chamamento, não só não é o grupo que apresenta uma média mais elevada para esta recompensa como não a valoriza mais do que qualquer outro grupo.

Posteriormente, e com o objetivo de explorar os dados recolhidos e aprofundar a análise, utilizou-se os perfis obtidos na etapa anterior de investigação e estudou-se a preferência das recompensas por cada um dos perfis de orientação para o trabalho e se existem diferenças significativas entre os grupos, uma vez que alguns são influenciados por mais que uma orientação para o trabalho.

Tendo em conta que, tal como visto anteriormente, as variáveis dependentes, ou seja, as recompensas se encontram correlacionadas, verificaram-se mais uma vez os pressupostos da MANOVA, agora para os quatro perfis de orientação para o trabalho identificados na etapa anterior (Indiferença, Carreira-Chamamento, Carreira-Emprego, Emprego Puro). Tal como anteriormente, o critério de Pillai (Pillai's Trace = .152,  $F(15, 2388) = 8.489$ ,  $p\text{-value} = .001$ ) demonstra que existem diferenças significativa entre pelo menos um dos grupos. Contudo, mais uma vez não se encontra cumprido o critério de homogeneidade das matrizes de variância-covariância (Box's test = 183.398,  $F(45, 2724151.412) = 4.024$ ,  $p\text{-value} = .000$ ), pelo que se terá de recorrer ao teste de Kruskal Wallis para perceber entre que grupos se verificam essas mesmas diferenças.

Focou-se, primeiramente a descrição das médias de cada tipo de recompensa para cada um dos grupos em análise (Tabela22).

Tabela 22: Estatística descritiva das recompensas por perfis de orientação para o trabalho.

Recompensas	Perfis	N	Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
Financeira/Material Fixa	Indiferença	230	7,1330	1,75431	1,80	10,00
	Carreira-chamamento	288	7,2042	1,90235	1,20	10,00
	Carreira-Emprego	204	7,7157	1,62806	2,80	10,00
	Emprego Puro	111	7,6198	1,97732	1,00	10,00
	Total	833	7,3652	1,82256	1,00	10,00
Financeiras/ Material Variável	Indiferença	231	6,7619	2,38328	1,00	10,00
	Carreira-chamamento	296	7,0473	2,48953	1,00	10,00
	Carreira-Emprego	207	7,4517	2,08673	1,00	10,00
	Emprego Puro	112	7,0268	2,65666	1,00	10,00
	Total	846	7,0656	2,40010	1,00	10,00
Símbolos de Estatuto	Indiferença	228	5,6988	2,40776	1,00	10,00
	Carreira-chamamento	294	6,2120	2,57552	1,00	10,00
	Carreira-Emprego	204	6,5686	2,39393	1,00	10,00
	Emprego Puro	110	5,2606	2,96716	1,00	10,00
	Total	836	6,0339	2,57617	1,00	10,00
Oportunidades de Desenvolvimento e Progressão	Indiferença	230	8,2464	1,54542	1,00	10,00
	Carreira-chamamento	294	8,9070	1,34567	3,33	10,00
	Carreira-Emprego	205	8,8780	1,40369	1,33	10,00
	Emprego Puro	112	8,0417	2,18014	1,00	10,00
	Total	841	8,6040	1,58650	1,00	10,00
Intrínsecas	Indiferença	228	8,1272	1,39330	1,00	10,00
	Carreira-chamamento	287	8,9484	1,02493	4,00	10,00
	Carreira-Emprego	203	8,6187	1,22250	1,60	10,00
	Emprego Puro	110	8,1182	1,83289	1,00	10,00
	Total	828	8,5312	1,35423	1,00	10,00

Apesar das diferenças evidentes entre as médias apresentadas por cada um dos grupos para os diferentes tipos de recompensas, quando focamos com atenção verificamos que a ordem de preferências é bastante semelhante, alterando-se apenas em alguns perfis as primeiras duas preferências. Por exemplo, o grupo de indiferença, relembrando-se que apresenta valores baixos nas três orientações, tem como sua preferência as oportunidades de desenvolvimento e progressão ( $M=8.2464$ ), as recompensas intrínsecas ( $M=8.1272$ ), seguindo-se como nos restantes grupos as financeiras fixas ( $M=7.1330$ ), as financeiras variáveis ( $M=6.7619$ ) e, por fim, os símbolos de estatuto ( $5.9688$ ). O perfil carreira-chamamento, fortemente marcado pela orientação de carreira e também de chamamento, apresenta como topo das suas preferências as recompensas intrínsecas ( $M=8.9484$ ), seguida das oportunidades de desenvolvimento e progressão ( $M=8.9070$ ), sendo a orientação que apresenta valores mais elevados para estas duas recompensas. Nesta ordem, tal como no grupo anterior e nos restantes, segue-

se as recompensas financeiras fixa (M=7.2042), as recompensas financeiras variáveis (M=7.0473) e os símbolos de estatuto (M=6.2120). O perfil seguinte, carreira-emprego, fortemente marcado pelas respetivas orientações, tem como sua principal preferência as oportunidades de desenvolvimento e formação (M=8.8780), seguidas das recompensas intrínsecas (M=8.6187). Apesar de seguir a mesma ordem que os restantes perfis, são os que mais valorizam as recompensas financeiras (Fixas – M=7.7157; Variáveis – M=7.4517), bem como os símbolos de estatuto (M=6.5686). Por fim, o último perfil, Emprego Puro, é marcado apenas por esta orientação, contudo e tal como detetado anteriormente, o topo das suas recompensas é ocupado pelas recompensas intrínsecas (M=8.1182) e posteriormente pelas oportunidades de desenvolvimento e progressão (M=8.0417). Apesar de ser o grupo que atribui menos valor a estas recompensas, estas não deixam de ser as mais relevantes para estes indivíduos, segue-se, tal como em todos os anteriores, as recompensas financeiras fixas (M=7.6198), as recompensas financeiras variáveis (M=7.0268) e, os símbolos de estatuto (M=5.2606).

Atendendo ao critério de Pillai calculado pela ANOVA, parece que estas diferenças não se devem ao acaso, mas sim à orientação para o trabalho de cada indivíduo, como tal, e não estando assegurado o critério de homogeneidade, como detetado anteriormente, procedeu-se à análise com o Kruskal Wallis (Tabela 23).

De acordo então com este teste de comparação entre grupos é possível verificar que existem diferenças significativas em todas as recompensas pelo menos em um dos grupos ( $p < .05$ , para todos os tipos de recompensas). Procedeu-se, então, às comparações múltiplas do Kruskal Wallis que nos permitem perceber entre que grupos estas diferenças são significativas (Anexo III).

Tabela 23: Teste de Kruskal Wallis para a distribuição das recompensas pelo perfil de orientação para o trabalho.

	$\chi^2_{(KW)}$	gl	Sig.
Recompensas Financeiras/ Materiais Fixas	17.751	3	.000
Recompensas Financeiras/ Materiais Variáveis	8.280	3	.041
Símbolos de Estatuto	23.222	3	.000
Oportunidades de Desenvolvimento e Progressão	44.000	3	.000
Recompensas Intrínsecas	61.309	3	.000

$P < .05$  rejeita-se a hipótese nula.

Focando, então, as recompensas financeiras fixas, observamos que os indivíduos com o perfil Carreira-Emprego valorizam significativamente mais do que os indivíduos com o perfil Indiferença ( $p_{\text{ajustado}} = .003$ ) e do que os indivíduos com o perfil Carreira-Chamamento ( $p_{\text{ajustado}} = .033$ ) as recompensas financeiras fixas. Ainda no que respeita a este tipo de recompensas, os indivíduos com o perfil emprego puro também valorizam significativamente mais as recompensas financeiras fixas que os indivíduos com o perfil de indiferença. Além disso, as recompensas Financeiras/fixas são valorizadas mais pelos sujeitos do perfil Carreira-chamamento do que os dos perfis de Indiferença ( $P_{\text{ajustado}} = .018$ ).

No que respeita às recompensas financeiras variáveis existe apenas diferença significativa entre dois perfis, nomeadamente, Indiferença e Carreira-Emprego ( $p_{\text{ajustado}} = .027$ ), sendo que os indivíduos do perfil Carreira-Emprego valorizam significativamente mais este tipo de recompensas.

Quanto aos símbolos de estatuto, estas são significativamente mais valorizadas pelos perfis Carreira-Chamamento ( $P_{\text{ajustado}} = .014$ ) e Carreira-Emprego ( $P_{\text{ajustado}} = .000$ ) quando comparados com o Perfil Emprego Puro. Ainda no que respeita aos símbolos de estatuto, a diferença entre o perfil Carreira-Emprego e o perfil Indiferença ( $P_{\text{ajustado}} = .001$ ) também é estatisticamente significativa, sendo que os sujeitos do perfil Carreira-Emprego as valorizam mais.

No que respeita agora às oportunidades de desenvolvimento e progressão, verifica-se diferença significativa entre o perfil Carreira-Chamamento e o perfil Emprego ( $P_{\text{ajustado}} = .001$ ), e também com o perfil Indiferença ( $P_{\text{ajustado}} = .000$ ). Sendo que os indivíduos com perfil Carreira-Chamamento valorizam significativamente mais estas recompensas. Além disso, detetou-se, ainda, diferenças significativas entre o perfil Carreira -Emprego e o perfil Emprego ( $P_{\text{ajustado}} = .005$ ) e o perfil Indiferença ( $P_{\text{ajustado}} = .000$ ). Sendo que, mais uma vez os indivíduos com perfil Carreira-Emprego valorizam significativamente mais as oportunidades de desenvolvimento e progressão que os indivíduos com perfil de Indiferença ou Emprego Puro. Nota-se, então, que existe uma sobrevalorização deste tipo de recompensa por todos os perfis que contém manifestação da orientação de carreira, não existindo qualquer diferença entre eles, esteja a orientação de carreira conjugada com orientação de emprego ou de chamamento.

Por fim, focando agora as recompensas intrínsecas verifica-se que os indivíduos com perfil Carreira-Chamamento valorizam significativamente mais este tipo de recompensas que qualquer um dos restantes perfis, Carreira-Emprego ( $P_{\text{ajustado}} = .010$ ), Emprego Puro ( $P_{\text{ajustado}} = .000$ ) e Indiferença ( $P_{\text{ajustado}} = .000$ ). Existem ainda diferenças significativas no que respeita a esta recompensa entre o perfil Carreira-Emprego e o perfil Indiferença ( $P_{\text{ajustado}} = .000$ ), sendo que os primeiros valorizam significativamente mais as recompensas intrínsecas que os segundos.

#### *5.2.5.3. Discussão dos Resultados e Conclusões*

O objetivo central do presente estudo consistiu em verificar se indivíduos com diferentes orientações para o trabalho valorizam de forma diferente as mesmas recompensas. Ou seja, verificar se a orientação para o trabalho é uma variável individual que condicione ou afete a preferência por dados tipos de recompensas.

Tal como descrito anteriormente, solicitou-se que numa escala de Likert de 1 a 10 pontos cada um dos participantes indica-se a preferência por cada uma das 18 recompensas elencadas no questionário, sendo que posteriormente e para análise essas recompensas formaram um conjunto de 5 tipos distintos de recompensas.

Os dados permitiram, então, concluir que de facto existem diferenças entre indivíduos com diferentes orientações no que respeita a preferência pelas recompensas e, algumas dessas diferenças são de facto estatisticamente significativas. Contudo, as hipóteses de investigação anteriormente teorizadas e apresentadas não foram integralmente corroboradas.

Ao atendermos à análise inicial onde se ordenou a preferência das recompensas da amostra em geral, alguns resultados despertam de forma evidente a atenção.

Em primeiro lugar, destacar que o salário base é, em média, das recompensas financeiras a mais valorizada pelos 959 participantes no estudo. Além disso, e apesar da média elevada que lhe foi atribuída (8 em 10 pontos possíveis) ocupa a nona posição das preferências, ou seja, encontra-se, nem mais nem menos, a meio da tabela. Este resultado vai ao encontro de outros estudos que tem demonstrado a perda de relevância e eficácia

do dinheiro, ou neste caso o salário, em relação a outras recompensas (Reynolds, 2005). Contudo, a média elevada atribuída a esta recompensa poderá significar, não uma clara desvalorização do salário base ou da recompensa financeira, mas sim uma valorização de outros tipos de recompensa, nomeadamente das recompensas intrínsecas ou das oportunidades de progressão.

Adicionalmente, verificou-se que a primeira metade da tabela é composta por recompensas de natureza não financeira, destacando-se a relevância, das recompensas intrínsecas, mas também das oportunidades de desenvolvimento e de progressão de carreira. Estes resultados que agrupam na primeira metade da tabela recompensas com naturezas distintas e valores médios tão elevados apoiam o recurso a sistemas totais recompensas pelas organizações, tal como defendido por alguns autores (Armstrong & Taylor, 2014; WorldatWork, 2012, entre outros). Além disto, dos resultados gerais destaca-se, ainda, as posições ocupadas pelas recompensas com base no desempenho. Estas ocupam a 12<sup>a</sup> e 14<sup>a</sup> posição, estando apenas a frente dos símbolos de estatuto (carro, telemovel e despesas de representação) e dos dos prémios de antiguidade. Estes resultados, apesar das médias elevadas dos bónus ou prémios por desempenho colocam em causa a eficácia e relevância dos sistemas com base no desempenho defendida pela literatura sobre o tema (eg.:Locke, Feren, McCaled, Shaw & Denny, 1980; Nyberg, Pieper & Trevor, 2013).

Atendendo, agora às diferenças proconizadas em função da orientação para o trabalho, algumas são significativas e contribuem modestamente para a compreensão das diferenças individuais na valorização das recompensas

Começando, então, pela orientação para o emprego e as recompensas financeiras, contrariamente ao proposto e portanto refutando a hipótese colocada o tipo de recompensa mais valorizado por este grupo não são as recompensas financeiras. Apesar de por definição trabalharem essencialmente pela recompensa financeira e pelos valor material que podem retirar da sua atividade laboral (Wrzesniewski et al., 1997), o primeiro lugar das suas preferências são as recompensas intrínsecas. Além disso, apesar de serem o grupo que apresenta uma média mais elevada para as recompensas financeiras fixas, essa diferença em relação aos restantes grupos não é significativa. Ou seja, para além de não ocupar o topo das suas preferências não existe qualquer diferença significativa no valor

que lhes atribuem.

Por outro lado, verificou-se que tal como proposto os indivíduos com orientação de carreira valorizam, em primeiro lugar as oportunidades de desenvolvimento e progressão, tal como postulado *á priori*. E além disso, o valor que atribuem a este tipo de recompensa é significativamente superior ao valor atribuído por qualquer um dos restantes grupos. Assim, estes resultados vão totalmente ao encontro da expectativa e das hipóteses teóricas postuladas. Ao verem o trabalho como uma fonte de poder e status social os indivíduos com orientação de carreira valorizam recompensas que lhes confirmam esse poder e esse status que tanto ambicionam. Desde há largos milhares de anos que o trabalho e o status profissional são um elemento chave para a estratificação social e hierarquização (Cattani, 2000) e, é inegavelmente uma importante fonte de prestígio e estatuto (Kaplan & Tausky, 1974). A mesma ambição justifica os resultados encontrados para a valorização dos símbolos de estatuto. Apesar de se constituírem como a recompensa menos valorizada por qualquer um dos grupos, o grupo de orientação de carreira valoriza-a significativamente mais que os grupos com orientação de emprego e chamamento. Estas recompensas são designadas por símbolos de estatuto exatamente por serem, normalmente, atribuídos a cargos mais elevados da hierarquia organizacional. E, como tal, ao beneficiar deles os indivíduos fazem uma demonstração exterior desse *status* contribuindo assim para aumentar o seu poder social.

Os indivíduos com orientação de carreira distinguem-se, ainda, significativamente dos indivíduos com orientação de chamamento ao valorizarem mais as recompensas financeiras e materiais variáveis. Mais uma vez esta valorização poderá estar associada ao valor instrumental atribuído a este tipo de recompensa. Ou seja, valorizam, possivelmente, não a recompensa por si mesma, mas sim pelo valor social que usufruir dessa recompensa acarreta.

No que concerne ao grupo de indivíduos com orientação de chamamento, tal como teorizado e proposto, atribuem primordial preferência às recompensas intrínsecas. Mas no que respeita à sua valorização em comparação com os restantes indivíduos, apenas se distingue do grupo com orientação de carreira.

Assim, o grupo que mais se diferencia dos restantes é o grupo com orientação de carreira. Pois, entre o grupo com orientação de chamamento e o grupo com orientação de

emprego não foram registadas quaisquer diferenças significativas. Apesar da literatura conceptualizar que a orientação de emprego é caracterizada pela motivação extrínseca e o chamamento pelas motivações mais intrínsecas (Wrzesniewski, 2003) essa diferença não se expressa no que respeita à valorização ou preferência pelos diferentes tipos de recompensas, uma vez que o grupo com orientação de emprego, tal como visto anteriormente, valoriza em primeiro lugar as recompensas intrínsecas, não apresentando qualquer diferença relativa aos indivíduos com chamamento em nenhum dos tipos de recompensas.

Contudo, como argumentado desde o início do presente documento, tratar a orientação para o trabalho como pura poderá ser limitado, então, iremos agora discutir os resultados obtidos quando realizamos a mesma análise mas para os perfis de orientação para o trabalho encontrados na etapa anterior da investigação. Nesta fase, em vez de três grupos, contou-se com a comparação em quatro grupos, ou seja, entre indivíduos com quatro perfis distintos.

Recordando, temos o perfil indiferença, o perfil emprego puro, o perfil carreira-emprego e o perfil carreira-chamamento. E, tal como aconteceu na análise anterior, também nestes grupos a presença da orientação de carreira se traduziu em diferenças significativas. Posto isto, também essa análise corrobora a relevância da orientação para o trabalho na compreensão das diferenças individuais no que respeita à valorização e preferência pelas recompensas.

Destaca-se, primeiramente os resultados do perfil indiferença, não existe nenhuma recompensa na qual a sua preferência se destaque superiormente em relação aos restantes grupos, apresentado médias mais baixas que os restantes grupos para a maioria das recompensas, com exceção dos símbolos de estatuto e das recompensas intrínsecas nas quais o grupo com orientação de emprego puro apresentam as médias mais baixas. Isto demonstra que para além de não possuir uma orientação para o trabalho bem definida, também nos deparamos com uma baixa valorização de diversos tipos de recompensas. Relembrando que este grupo é composto por 28% da amostra, o que representa mais de 1/4 dos participantes do estudo.

Por outro lado, e tal como já referido, as maiores diferenças são marcadas pela presença de orientação de carreira que por um lado se conjuga com a orientação de



emprego e por outro com a orientação de chamamento. Estes dois perfis diferem, essencialmente na valorização de duas recompensas, financeira fixa e intrínsecas. Ou seja, tal como seria de esperar os indivíduos com o perfil carreira-emprego valorizam significativamente mais as recompensas financeiras fixas que os indivíduos com o perfil carreira-chamamento. Enquanto que, os indivíduos com perfil carreira-chamamento valorizam significativamente mais as recompensas intrínsecas que os indivíduos com o perfil carreira-emprego. Ora, se quando isoladas como puras estas diferenças não são evidentes, quando analisadas em perfil misto, o chamamento e a orientação de emprego parecem ter um impacto relevante nas preferências dos indivíduos, fazendo-os inclinar a sua preferência para as recompensas intrínsecas ou financeiras, tornando mais evidentes as diferenças entre si. Contudo, a presença da orientação de carreira nos perfis não deixa de ser relevante, por exemplo, no que respeita às oportunidades de desenvolvimento e progressão estas são significativamente mais valorizadas pelos perfis que contém esta orientação, ou seja, pelos indivíduos com perfil carreira-emprego e carreira-chamamento quando comparados com os indivíduos com perfil indiferença e emprego puro.

Posto isto, esta análise evidencia, mais uma vez a pertinência das diferenças individuais no que concerne à valorização das diferentes recompensas e, em particular, da relevância da orientação para o trabalho nesta equação. A análise de preferência pelos perfis de orientação para o trabalho demonstra que parece de facto existir diferenças em relação a quando analisamos estados puros de orientação para o trabalho. Estes dados, de certa forma, colocam em evidência a necessidade não de atender apenas à orientação primária de cada indivíduo, mas também à possível existência de uma orientação secundária que possa ser determinante para a compreensão do seu comportamento, tal como acontece nesta análise sobre a preferência pelas recompensas.

Exposta esta discussão e interpretação dos dados, importa agora reflectir sobre as implicações que estes resultados acarretam quer para a teoria quer para a prática organizacional.

Por um lado, contribui quer para a literatura da orientação para o trabalho, quer para a literatura das recompensas. No que respeita, então, à sua contribuição para a literatura da orientação para o trabalho parece-nos que este estudo reforça a ideia de que esta é uma variável relevante para a compreensão das atitudes e comportamentos dos indivíduos em

contexto laboral. Mas também, segundo conseguimos apurar e salvo melhor análise, tratasse de um estudo pioneiro ao relacionar a orientação para o trabalho com as recompensas. Concludentemente, contribui com uma variável que se poderá tornar relevante para a compreensão da relação entre as recompensas proporcionada por uma dada organização e o comportamento dos seus colaboradores. Contribui, então para a literatura das recompensas com uma variável de nível micro que poderá ter expressão para a interpretação das variáveis de nível macro como os sistemas de recompensas. Além disso, contribui, ainda para literatura com um maior conhecimento sobre preferência dos indivíduos no que às recompensas diz respeito.

No que concerne à prática organizacional, o presente estudo aponta no sentido da necessidade das organizações aumentarem os espectros da diversidade das recompensas que devem disponibilizar aos seus colaboradores, focando a sua preocupação nas recompensas intrínsecas, mas também no planeamento da formação e progressão de carreira dos seus colaboradores. Não significa com isto, que o salário base possa ser descurado. Apontando, então para a relevância das organizações investirem em sistemas totais de recompensas, mas, salientando, também, a necessidade de atender às diferenças individuais permitindo, por exemplo, dentro de um determinado valor fixo de *budget* e regras, aos colaboradores selecionarem as suas recompensas.

#### *5.2.5.3.1. Limitações e Direções Futuras*

Não obstante as contribuições que o presente trabalho acarreta para a teoria e prática organizacional através dos seus resultados, são identificadas algumas limitações, mas também pista relevantes para futuras investigações.

Primeiramente, a lista de dezoito recompensas utilizada nesta investigação não foi anteriormente utilizada em nenhum outro estudo e como tal, a nossa análise carece de possíveis pontos diretos de comparação. E, por isso, não possível, como discutido, concluir se estamos perante uma desvalorização das recompensas financeiras e, em particular do salário base uma vez que apresenta uma média bastante elevada e acima do ponto médio da escala, ou de uma maior valorização das recompensas intrínsecas por um lado, mas também, de todas as recompensas que permitam um maior desenvolvimento

profissional e progressão de carreira, por outro.

Além disso, as recompensas encontram-se todas positiva e significativamente correlacionadas pelo que seria de esperar que existisse também relação entre as suas preferências, contudo, devido às características da amostra e da distribuição das variáveis pela mesma, não foram cumpridos os pressupostos de homogeneidade e normalidade necessários para a utilização da MANOVA e, como tal impossível obter dados sobre essa relação.

Tal como nas etapas de investigação anterior é, de facto, inevitável colocar como limitação ao estudo as características da própria amostra. A elevada escolaridade, bem como a média de idade da amostra (40.61 anos de idade) poderá ter levado a uma maior valorização das recompensas associadas ao desenvolvimento e progressão de carreira. Pelo que seria importante, em investigações futuras, que tenham em conta, não só a orientação para o trabalho dos indivíduos, mas também a sua escolaridade e idade, por forma a estudar os efeitos cruzados das diferentes variáveis.

Por outro lado, futuras investigações deverão procurar explicar o motivo ou os motivos que levam à não existência de diferenças significativas entre os indivíduos com orientação de emprego e os com orientação de chamamento. Poderá esta homogeneidade traduzir questões contextuais ou culturais? Que variáveis mediadoras ou moderadores poderão explicar as preferências destes indivíduos?

Propõe-se, ainda, que investigações futuras procurem explorar melhor o perfil de indiferença, afinal o que motiva estes indivíduos? Um estudo exploratório qualitativo poderia contribuir para aumentar o conhecimento sobre este perfil que pela sua dimensão torna evidente a necessidade de explorar este perfil. Para Sievers (1986) se não tivermos em conta o significado psicológico atribuído ao trabalho não possuímos informação pertinente sobre a verdadeira fonte de vitalidade do trabalho de cada indivíduo, logo, urge perceber que orientação é esta e, o que ela significa.

Por fim, o presente estudo permitiu-nos, então, concluir que existem diferenças significativas nas preferências de recompensas para as quais a orientação para o trabalho é uma variável relevante. Mas importante, agora, perceber se essa diferença influencia a forma como cada colaborador reage aos sistemas de recompensas implementados pelas

suas organizações.

#### *5.2.5.3.2. Conclusões*

O presente estudo, não obstante as limitações já discutidas e a questões que se remeteram para investigações futuras, permitiu-nos concretizar o objetivo a que nos propusemos inicialmente. Concluiu-se, então, que a orientação para o trabalho é uma variável importante para a compreensão das diferenças individuais no que respeita à preferência das recompensas. Os resultados permitiram fazer contribuições quer para a teoria da orientação para o trabalho e para teoria das recompensas, quer para a praxis organizacional.

### **5.3. A Orientação Para O Trabalho Enquanto Variável Mediadora Entre O Sistema De Recompensas E A Intenção De Saída**

Os últimos dois estudos empíricos, bem como os três estudos conceptuais apresentados neste documento contribuíram não só para aprofundar o conhecimento sobre a orientação para o trabalho como para teorizar a respeito do papel desta variável na compreensão do comportamento dos indivíduos em contexto organizacional. Contudo, apesar do estudo anterior preconizar diferenças no que respeita à orientação para o trabalho dos colaboradores e a sua preferência por recompensas, falta ainda, validar empiricamente que tal facto condiciona o comportamento dos colaboradores. Deste modo, o último estudo aqui apresentado irá, tal como referido no sexto e último objetivo específico desta investigação verificar se de facto a orientação para o trabalho é uma variável intermédia na relação entre recompensas e intenção de saída do colaborador.

#### **5.3.1. Racional Teórico**

Em linha com os autores que apelam à necessidade de procurar variáveis moderadores que ajudem a clarificar a relação entre as recompensas e as atitudes e comportamentos dos colaboradores (eg.: Young, Beckman & Baker, 2012), e tendo,

ainda, por base o racional de alguns investigadores (eg.: Cardador, 2008; Fossen & Vredenburg, 2011) que consideram a orientação para o trabalho como uma variável individual que poderá constituir-se como um fator relevante para a compreensão da variabilidade do comportamento organizacional, a presente fase da investigação assume que devido aos diferentes significados que as pessoas podem atribuir ao seu trabalho (Emprego, Carreira e Chamamento) poderão ter preferências distintas no que respeita às recompensas e, como tal, ter atitudes e comportamentos diferenciados em função dessas recompensas.

O sistema de recompensas de uma organização é uma das componentes mais relevantes da relação entre colaboradores e entidade empregadora. É crucial no que respeita à atração, envolvimento, motivação, desempenho e permanência dos colaboradores na organização (Dulebohn & Werling, 2007). Se outrora estes sistemas se focavam quase exclusivamente no dinheiro, ou seja, no salário, atualmente é visto como sendo apenas uma das componentes destes sistemas, que abarcam uma grande diversidade de recompensas financeiras e não financeira. Esta mudança decorreu sobretudo pelo facto do salário se ter tornado insuficiente para motivar e reter os colaboradores nas organizações (McDonnell, 2011), algo que não deixa de ir ao encontro das diversas teorias motivacionais (eg.: Maslow, 1943; Herzberg, 1966).

Contudo, e apesar da grande preocupação de gestores e investigadores sobre os sistemas de recompensa e da sua franca evolução nos últimos anos (Bwowe & Marongwe, 2018), continua a existir um importante fator que dificulta o planeamento e execução destes sistemas de recompensas, podendo mesmo colocar em causa a sua eficácia, nomeadamente, o facto de nem todos os colaboradores reagirem da mesma forma perante as mesmas recompensas (Gieter & Hofmans, 2015; Yang & Hung, 2017).

De acordo com a teoria da expectância de Vroom (1964) podemos interpretar esta diferença em resultado da diferença individual no que respeita ao valor atribuído à recompensa, pois é essa atribuição de valor que pesa na decisão de se dada recompensa vale ou não para cada um o esforço necessário para obtê-la. Como tal, a resposta a esta questão poderá estar nas diferenças individuais, pois, independentemente da tipologia das recompensas ou da sua quantificação as atitudes dos colaboradores em relação a essa mesma recompensa é crucial para a eficácia do sistema. Esta relevância das diferenças

individuais na relação entre a satisfação com as recompensas e a intenção de saída dos colaboradores e o seu desempenho ficou bem evidente no estudo realizado por De Gieter e Hofmans (2015). Os autores desafiaram a assunção de que as recompensas têm o mesmo impacto para todos os indivíduos no que concerne à sua intenção de saída e desempenho (*task performance*) e colocaram em hipótese que esta relação pode variar em função das características individuais. E, apesar de terem refutado a sua hipótese no que concerne ao desempenho, corroboraram a importância das diferenças individuais entre a satisfação com as recompensas (financeiras e não financeiras) com a intenção de saída dos colaboradores, o que nos deixa a ideia de que para compreender melhor a relação entre as recompensas e a intenção de saída devemos ter em atenção as diferenças individuais. Adicionalmente, os autores (Gieter & Hofmans, 2015) verificaram ainda que, entre outros fatores, essas diferenças se deviam aos valores de trabalho de cada indivíduo. Facto que consubstancia a possibilidade de a orientação para o trabalho poder mediar esta relação.

Estas investigações têm, então, enfatizado a necessidade de atender às preferências dos colaboradores, no que respeita às recompensas para que os sistemas de recompensas tenham o impacto esperado no comportamento dos colaboradores, pois independentemente da sua natureza a recompensa só terá um verdadeiro impacto se for valorizada pelo colaborador (Lawler, 2011).

Em linhas gerais, os maiores objetivos dos sistemas de recompensas dizem respeito à atração, motivação, desempenho e retenção dos colaboradores (Armstrong, Brown & Reilly, 2011; Dulebohn & Werling, 2017). E, neste sentido, selecionou-se a intenção de saída como elemento para perceber a eficácia dos sistemas de recompensas. Esta escolha, entre as possíveis, deveu-se a grande preocupação atual, mas não recente, das organizações em reter os seus colaboradores chave, vitais para a saúde organizacional (Schmidt et al., 2018). Sendo que hoje, a rotatividade dos colaboradores é, sem dúvida, um dos grandes desafios à gestão (Dhanpat, et al., 2018) e, para além de apresentar elevados custos diretos para a organização influencia de forma preponderante a produtividade organizacional (Sagie, Birati & Tziner, 2002).

Assim, e tendo-se verificado que a orientação para o trabalho é uma variável diferenciador no que à preferência e valorização das recompensas diz respeito, o presente estudo propõe que esta é uma variável mediadora entre a perceção do sistema de

recompensas que a sua organização lhes proporciona e a intenção de saída dos colaboradores.

H<sub>1</sub>: A orientação para o trabalho medeia a relação entre a percepção das recompensas e a intenção de saída dos colaboradores.

Assim o modelo proposto assenta, primeiramente no pressuposto de que as recompensas têm impacto na intenção de saída dos colaboradores, sendo que esta relação tem sido amplamente discutida na literatura (Sarkar, 2018). Tal como debatido anteriormente, são vários os autores que têm reportado o impacto das diversas recompensas na intenção de saída dos colaboradores (eg.: Haines, Jalette & Larose, 2010; Kumar, 2018; Weng & McElroy, 2012, entre muitos outros). Posto isto, teoriza-se que:

H<sub>2a</sub>.: A percepção do salário tem um impacto negativo significativo na intenção de saída dos colaboradores;

H<sub>2b</sub>.: A percepção dos benefícios tem um impacto negativo significativo na intenção de saída dos colaboradores;

H<sub>2c</sub>.: A percepção das oportunidades de desenvolvimento e progressão tem um impacto negativo significativo na intenção de saída dos colaboradores;

H<sub>2d</sub>.: A percepção das recompensas intrínsecas tem um impacto negativo significativo na intenção de saída dos colaboradores.

Por outro lado, o modelo postula, então, a mediação do impacto destas recompensas via orientação para o trabalho. Conceptualizando relações diferentes em função da orientação para o trabalho do indivíduo.

Assim, atendendo às características da orientação de emprego, que por definição pressupõe que os indivíduos trabalham por motivações fundamentalmente extrínsecas, focando a recompensa financeira que daí possa advir (Bellah et al, 1985). E apesar do estudo anterior demonstrar que estes colaboradores também valorizam os restantes tipos de recompensas, postula-se que:

H<sub>3a</sub>.: O emprego medeia a relação entre a percepção do salário e a intenção de saída dos colaboradores.

H<sub>3b</sub>.: O emprego medeia a relação entre a percepção dos benefícios e a intenção de saída dos colaboradores.

H<sub>3c</sub>.: O emprego não medeia a relação a relação entre a percepção das oportunidades de desenvolvimento e a intenção de saída dos colaboradores;

H<sub>3d</sub>.: O emprego não medeia a relação entre a percepção das recompensas intrínsecas e a intenção de saída intenção de saída dos colaboradores.

No que concerne à orientação de chamamento, pelo contrário, por definição é uma orientação caracterizada pela motivação intrínseca (Wrzesniewski, 2003). Sendo que tal como visto anteriormente este é o tipo de recompensa que mais valoriza, sendo que é a orientação que mais lhe atribui valor. Como tal, propõe-se que mesmo quando não percecionam receber o salário adequado e motivador, os indivíduos com chamamento, desde que se encontrem a beneficiar de recompensas intrínsecas que para si sejam significativas (características e natureza da atividade, condições e ambiente de trabalho, sentido de pertença, tarefas intrinsecamente gratificantes) irão manter a sua intenção de permanecer na organização. O mesmo acontece quando percecionam os baixos benefícios e as escassas oportunidades de desenvolvimento e progressão. Contudo, ao verem comprometidas as recompensas intrínsecas que valorizam, a sua intenção de saída aumentará. Ou seja:

H<sub>4a</sub>.: O chamamento medeia a relação entre a percepção do salário e a intenção de saída dos colaboradores.

H<sub>4b</sub>.: O chamamento medeia a relação entre a percepção dos benefícios e a intenção de saída dos colaboradores.

H<sub>4c</sub>.: O chamamento medeia a relação ente a percepção das oportunidades de desenvolvimento e a intenção de saída dos colaboradores.

H<sub>4d</sub>.: O chamamento medeia a relação entre a percepção das recompensas intrínsecas e a intenção de saída dos colaboradores.

Por fim, atendendo agora a proposta teórica para a orientação de carreira enquanto variável mediadora da relação entre recompensas e intenção de saída, assume-se que o



grande foco desta orientação é de facto as oportunidades de desenvolvimento e progressão, nomeadamente, as recompensas associadas à formação, à mobilidade interna, ao reconhecimento e, aos planos de progressão e sucessão de carreira. Como tal, propõe-se que esta medeia a relação entre este tipo de recompensas e a intenção de saída dos indivíduos, exacerbando-a. Por outro lado, medeia também a relação entre o salário e a intenção de saída. Tal como discutido em estudos anteriores, esta mediação em relação ao salário não se deve ao salário em si mesmo, mas sim pelo valor instrumental que este grupo especificamente lhe atribui, estando associado ao status e ao poder social. Como tal, propõe-se que:

H<sub>5a</sub>.: A carreira medeia a relação entre a perceção do salário e a intenção de saída dos colaboradores.

H<sub>5b</sub>.: A carreira não medeia a relação entre a perceção dos benefícios e a intenção de saída dos colaboradores.

H<sub>5c</sub>.: A carreira medeia a relação a relação entre a perceção das oportunidades de desenvolvimento e a intenção de saída dos colaboradores.

H<sub>5d</sub>.: A carreira não medeia a relação entre a perceção das recompensas intrínsecas e a intenção de saída intenção de saída dos colaboradores.

### 5.3.2. Método

#### 5.3.2.1. *Design do Estudo*

No que respeita ao design do estudo, atendendo a sua pergunta orientadora “É a orientação para o trabalho uma variável mediadora entre a perceção das recompensas e a intenção de saída dos colaboradores?” e principal objetivo, percebemos que todo o raciocínio base do problema levantado pressupõe a paradigma positivista.

Esta pergunta prevê o estabelecimento de uma relação entre as recompensas e a intenção de saída, bem como uma mediação desta relação pela orientação para o Trabalho. Ora, mais uma vez, e assente no paradigma positivista como já referido, este estudo segue uma lógica hipotético-dedutiva, requerendo o teste das hipóteses de investigação

formuladas com recurso a técnicas estatísticas capazes de estabelecer a existência ou não destas relações. Logo, devido à natureza da problemática, optou-se por seguir, tal como no estudo anterior uma metodologia quantitativa, recorrendo-se a um estudo não experimental e a um design transversal correlaciona - causal.

#### *5.3.2.2. Participantes*

O presente estudo contou com uma amostra de 561 participantes, todos adultos e profissionalmente ativos. Contudo, a atendendo aos objetivos do estudo e às técnicas de análise utilizadas, eliminou-se os participantes que se identificaram como trabalhadores independentes e, foram eliminados participantes que tinham valores omissos. Como tal, e após esta revisão da amostra, foram tidas em conta para a análise 415 participantes. No que respeita às suas características demográficas destaca-se que 50.6% são homens e 49.4% são mulheres. Além disso, a amostra apresenta uma média de idade de 39.41 anos (DP=14.61). No que respeita à escolaridade da amostra 64.7% dos indivíduos têm ensino superior, 29% ensino secundário e apenas 6.3% tinham o ensino básico.

Ao nível das características profissionais, a amostra apresenta uma média de antiguidade profissional de 9.33 anos (DP=9.40), sendo que 26.6% destes indivíduos exercem cargos de chefia. Além disso, a maioria dos participantes têm um contrato de trabalho sem termo (67.2%), enquanto 22.7% têm contrato a termo certo e apenas 10.1% contrato a termo incerto. Adicionalmente, 24.3% dos participantes são funcionário públicos, enquanto que 70.4% trabalham no setor privado e uma minoria, 5.3%, na área social ou terceiro setor. No que respeita á área de atividade, 72.6% trabalham na área dos serviços, 14.8% no comércio e 11.7% na indústria. Apenas 4 participantes (1% da amostra) trabalham na agricultura, pesca ou pecuária. Atendendo à dimensão organizacional, 52.3% dos participantes trabalham em organizações de grande dimensão (mais de 250 colaboradores), enquanto que 47.7% trabalham em PMEs.

#### *5.3.2.3. Instrumento*

O instrumento utilizado neste estudo é composto por 4 secções distintas. Uma

primeira secção composta pelo questionário de Percepção do Sistema de Recompensas, uma segunda composta pelo questionário de Orientação para o Trabalho, a terceira pelo questionário de Intenção de Saída e a quarta secção era composta por um conjunto de 9 questões sociodemográficas e profissionais.

Para medir a orientação para o trabalho foi, então, utilizado o QOT (questionário de orientação para o trabalho) desenvolvido no primeiro estudo empírico desta investigação. Este questionário é constituído então por três subescalas, emprego (14 itens), carreira (9 itens) e chamamento (14 itens). E, neste estudo, confirmaram-se os bons índices de consistência interna das subescalas, superando inclusivamente os índices apresentados anteriormente, nomeadamente chamamento ( $\alpha_{\text{cronbach}}=.87$ ), carreira ( $\alpha_{\text{cronbach}}=.82$ ) e emprego ( $\alpha_{\text{cronbach}}=.85$ ).

No que respeita a Percepção dos sistemas de recompensas foi desenvolvido para o presente estudo um questionário tendo por base as teorias dos sistemas totais de recompensas composta por 28 questões, onde era solicitando aos participantes que numa escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Totalmente) indicassem o quanto percecionam que a sua organização lhe proporciona dada recompensa. Posteriormente, nos resultados do presente estudo será apresentada a análise estatística realizada a este questionário. Na sua versão final, esta escala conta, então, com 25 itens divididos por 4 subescalas, Salário ( $\alpha_{\text{cronbach}}=.68$ ), Benefícios ( $\alpha_{\text{cronbach}}=.94$ ), Oportunidades de Desenvolvimento e Formação ( $\alpha_{\text{cronbach}}=.93$ ) e, Recompensas Intrínsecas ( $\alpha_{\text{cronbach}}=.94$ ).

Por fim, atendendo à intenção de saída, a escala utilizada é, por assim dizer, uma composição de 6 itens provenientes de outras escalas e de criação própria. Então, os três primeiros itens são de Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979) – (“Penso muitas vezes em deixar a organização onde atualmente trabalho.”, “É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.” e, “Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.”). Os dois itens seguintes foram criados por Nunes, Monteiro, Oliveira e Silva (1992) e contrariamente aos anteriores reportam a comportamento e não, apenas, a cognições de saída (“Tenho feito contactos para sair da organização.”, “Penso em sair da organização logo que tenha oportunidade.”). Por fim, o sexto e último item foi criado especificamente para completar esta escala

(“Estou ativamente à procura de outra organização para trabalhar.”). Na versão final o item “Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho” foi excluído da escala, uma vez que afetava a sua consistência interna, sendo que foram tidos, então, em conta 5 itens de intenção de saída tendo-se conseguido um bom índice de consistência da escala ( $\alpha_{\text{cronbach}}=.94$ ).

#### 5.3.2.4. Procedimentos

Os questionários foram distribuídos online pela plataforma *Google Forms*, entre março e maio de 2019. Ao acederem ao questionário todos os participantes tinham de imediato acesso a uma mensagem que os esclarecia quanto ao carácter voluntário e anónimo das suas respostas, bem como à natureza e enquadramento da investigação em causa. Posteriormente, ao avançar no questionário, antes de cada um dos instrumentos os participantes recebiam instruções sobre o preenchimento de cada secção, além disso, não foi seleccionada a opção resposta obrigatória, pelo que os participantes conseguiam avançar mesmo se se recusassem ou se se esquecessem de responder a qualquer questão.

#### 5.3.3. Resultados

Tal como referido na apresentação dos instrumentos criou-se para o efeito um questionário para medir a perceção dos indivíduos sobre as recompensas que lhes são proporcionadas pelas suas organizações. Tal como referido anteriormente este questionário contém, na sua versão inicial 28 itens. A análise da estrutura relacional das 28 questões da escala de Perceção das Recompensas foi efetuada através da análise fatorial exploratória sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes principais seguida de rotação oblíqua. Escolheu-se uma rotação oblíqua porque é esperado que as componentes principais se correlacionem significativamente. De acordo com o modelo teórico forçou-se a extração de 4 componentes. A validade da análise fatorial foi feita através do Keiser-Meyer-Olkin ( $KMO=.96$ ) e do teste de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2(300) = 94.97.896$ ,  $p\text{-value}=.000$ ), que de forma inequívoca asseguram a adequação dos dados aos pressupostos em análise, indicando-nos valores

aceitáveis para a prossecução da análise. Foram retirados 3 itens pelo que na versão final o questionário contém 25 itens distribuídos pelas 4 componentes (Tabela 24).

Tabela 24: Apresentação dos itens do questionário de perceção de recompensas por subescala.

Variável Latente	Itens	Correlação do Item com a Variável Latente
Salário	Salário base na média do mercado/ajustado à função.	.6744
	Segurança.	.8328
Benefícios	Prémios por antiguidade.	.5481
	Comissões e/ou bónus por desempenho individual.	.7193
	Comissões e/ou bónus por desempenho coletivo.	.6723
	Participação nos lucros da empresa.	.7671
	Seguro de saúde.	.5604
	Seguro de Vida.	.6962
	Ajudas de Custo.	.5884
	Comparticipação em planos de poupança reforma.	.7580
	4 familiares (bolsas de estudo, creche, apoio na terceira idade...).	.7552
	Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes, ...).	.6626
Oportunidade de Desenvolvimento e Progressão	Possui programas de reconhecimento.	.7437
	Feedback sobre o seu desempenho.	.7416
	Oportunidades de formação.	.7248
	Possibilidade de progressão de carreira.	.8420
	Possibilidade de mobilidade interna.	.7236
	Planos de sucessão.	.8025
Recompensas Intrínsecas	Bom ambiente de trabalho.	.6843
	Boas lideranças.	.7869
	Trabalho desafiador.	.7662
	Tarefas variadas.	.6422
	Autonomia e responsabilidade.	.6339
	Sentimento de realização profissional.	.8599
	Sentido de pertença.	.7915

As 4 componentes principais explicam 73.5% da variância total. A primeira componente principal integra os itens relacionados com os Benefícios, a segunda foi designada como Recompensas Intrínsecas, a terceira como Salário e a quarta como Oportunidades de Desenvolvimento. A análise e os valores da consistência de cada uma das subescalas já se encontram descritas na apresentação dos instrumentos.

Após a análise estatística da escala seguiu-se, então, a validação estatística do modelo proposto e, para o devido efeito recorreu-se à Modelagem de Equações Estruturais (SEM), tendo-se chagado ao modelo estrutural apresentado na figura 21. O modelo aqui apresentado coloca apenas em evidência as relações e coeficientes de regressão que foram significativos para  $p\text{-value} < \alpha = .05$  (Anexo V).

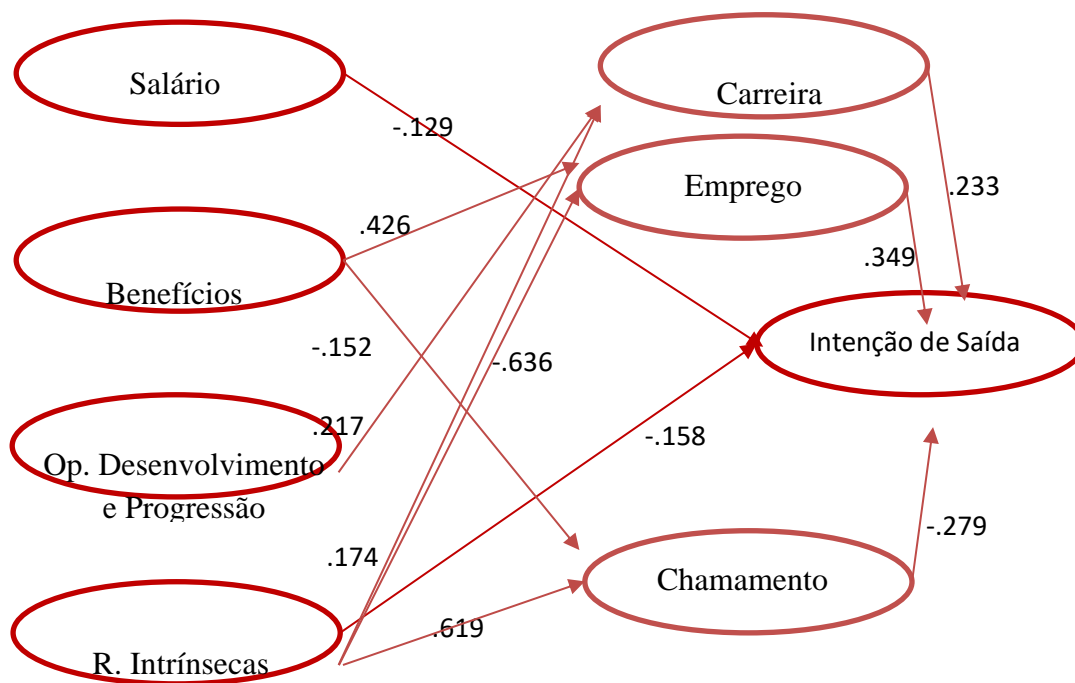


Figura 21: Modelo Estrutural da Mediação do Impacto da Percepção das Recompensas na Intenção de Saída pela Orientação para o Trabalho.

No que respeita aos índices de qualidade do modelo foram utilizados dois indicadores, o coeficiente de determinação,  $R^2_{\text{ajustado}}$  e, o Goodness of Fit Index (GOF). No que respeita ao modelo estrutural que explica a intenção de saída, os seus valores são:  $R^2_{\text{ajustado}}=.41$  e o  $\text{GoF}=.57$ . Isto significa que o modelo explica 41% da variância da Intenção de saída, enquanto o valor do GoF indica-nos um ajuste adequado do modelo.

Atendendo agora à análise do modelo e das hipóteses colocadas à priori. O Salário base tem, de facto um impacto negativo direto na intenção de saída (-.129,  $p\text{-value}=.003$ ) o que corrobora a hipótese  $H_{2a}$  (A percepção do salário tem um impacto negativo significativo na intenção de saída dos colaboradores). Contudo, esta relação direta não é mediada por qualquer orientação para o trabalho, refutando claramente as hipóteses  $H_{3a}$  (O emprego medeia a relação entre a percepção do salário e a intenção de saída dos colaboradores, ampliando o seu impacto),  $H_{4a}$  (O chamamento medeia a relação entre a

percepção do salário e a intenção de saída dos colaboradores) e, H<sub>5a</sub> (A carreira medeia a relação entre a percepção do salário e a intenção de saída dos colaboradores).

No que respeita agora aos benefícios, verificamos que este não apresenta uma relação direta significativa com a intenção de saída, refutando assim a hipótese H<sub>2b</sub> (A percepção dos benefícios tem um impacto negativo significativo na intenção de saída dos colaboradores). O impacto significativo desta variável surge apenas via orientação de emprego (.149, p-value=.000) e via orientação de chamamento (.042, p-value=.014). Assim podemos considerar que as hipóteses H<sub>3b</sub> (O emprego medeia a relação entre a percepção dos benefícios e a intenção de saída dos colaboradores), H<sub>4b</sub> (O chamamento medeia a relação entre a percepção dos benefícios e a intenção de saída dos colaboradores) e H<sub>5b</sub> (A carreira não medeia a relação entre a percepção dos benefícios e a intenção de saída dos colaboradores) foram corroboradas. Isto significa que os benefícios têm um impacto indireto total de .191 na intenção de saída.

Focando agora as oportunidades de desenvolvimento e progressão verifica-se que, tal como acontece com os benefícios, estes não apresentam uma relação ou um impacto direto significativo na intenção de saída. Este impacto surge apenas via orientação de carreira e, apesar de pequeno, configura-se como significativo (.050, p-value=.01). Sendo este o impacto total deste tipo de recompensa na intenção de saída. Isto significa que a hipótese H<sub>2c</sub> (A percepção das oportunidades de desenvolvimento tem um impacto negativo significativo na intenção de saída dos colaboradores) e a hipótese H<sub>4c</sub> (O chamamento medeia a relação entre a percepção das oportunidades de desenvolvimento e a intenção de saída dos colaboradores) foram refutadas. Enquanto que as hipóteses H<sub>3c</sub> (O emprego não medeia a relação a relação entre a percepção das oportunidades de desenvolvimento e a intenção de saída dos colaboradores) e H<sub>5c</sub> (A carreira medeia a relação a relação entre a percepção das oportunidades de desenvolvimento e a intenção de saída dos colaboradores) foram corroboradas.

Por fim, no que respeita às recompensas intrínsecas, esta será a recompensa com maior complexidade, para além de ter impacto direto na intenção de saída dos indivíduos (-.158, p-value=.002). Este resultado corrobora a hipótese H<sub>2d</sub> (A percepção das recompensas intrínsecas tem um impacto negativo significativo na intenção de saída dos colaboradores). Mas, para além deste impacto direto, o impacto destas recompensas é

mediado pelas três orientações para o trabalho. Estes dados corroboram as hipóteses H<sub>3d</sub> (O emprego não medeia a relação entre a percepção das recompensas intrínsecas e a intenção de saída dos colaboradores) e H<sub>4d</sub> (O chamamento medeia a relação entre a percepção das recompensas intrínsecas e a intenção de saída dos colaboradores). Mas refuta a H<sub>5d</sub> (A carreira não medeia a relação entre a percepção das recompensas intrínsecas e a intenção de saída dos colaboradores). Assim, as recompensas intrínsecas têm um efeito significativo indireto via chamamento (-.173, p-value=.000), mas também, via orientação de carreira (.040, p-value=.038) e via orientação de emprego (-.222, p-value=.000).

Adicionalmente, para além das hipóteses colocadas, o modelo contribuiu ainda com dados que nos permitem perceber que a orientação para o trabalho, para além de mediar a relação entre as recompensas e a intenção de saída, tem ela também um efeito direto significativo na intenção de saída. Assim, o chamamento tem um efeito direto negativo significativo na intenção de saída dos indivíduos (-.279, p-value=.000), o que significa que quanto maior o nível de chamamento do indivíduo menor a probabilidade de ele ter intenções de sair da organização. Por outro lado, a orientação de carreira (.232, p-value=.000) e a orientação de emprego (.349, p-value=.000) têm um efeito direto significativo positivo.

Importa agora discutir o significado e as implicações que os presentes resultados acarretam.

#### 5.3.4. Discussão dos Resultados e Conclusões

O objetivo central do presente estudo é verificar se a orientação para o trabalho é uma variável mediadora da relação entre as recompensas e a intenção de saída dos colaboradores. O objetivo foi concretizado e, de facto, os dados apoiam a hipótese de que a orientação é uma variável mediadora desta relação, apesar de nem todas as recompensas serem mediadas pelas mesmas dimensões de orientação para o trabalho.

O salário tem um efeito direto significativo na intenção de saída dos colaboradores e não é mediado por qualquer orientação para o trabalho. Este resultado coloca em evidência que apesar de não ser a recompensa mais valorizada pelos indivíduos de qualquer uma das orientações (resultados do estudo anterior), este não deixa de ser fulcral



para a gestão do comportamento dos colaboradores. Estes resultados são consistentes com a relevância do salário encontrada por Benton (2016). Pelo que, mais uma vez se reforça que o investimento das organizações em recompensas não financeiras não deverá ser acompanhado por menos investimento no salário base, sob pena deste não ter o efeito desejado. Contudo, estes resultados não são surpreendentes, pois se refletirmos sobre as teorias da motivação e retomarmos, por exemplo, a Herzberg (1966), verificamos que o salário poderá não ser tomado como um fator motivacional, mas sim uma condição *Sine Qua Non* (fator higiénico), para a atuação dos fatores motivacionais, com as recompensas intrínsecas, por exemplo.

No que respeita aos benefícios e às oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira estes não apresentaram nenhum efeito direto na intenção de saída, apenas efeitos indiretos. O efeito dos benefícios foi mediado pelo chamamento e pela orientação de emprego, enquanto as oportunidades de desenvolvimento e progressão apenas foram mediadas pela orientação de carreira. Pelo que, interpretando esta questão, salienta-se que o investimento ou desinvestimento nas oportunidades de desenvolvimento e progressão poderá ser relevante para a retenção ou não de colaboradores com orientação de carreira.

Por outro lado, as recompensas intrínsecas têm um claro efeito direto negativo significativo na intenção de saída dos colaboradores, ou seja, uma baixa perceção sobre o “recebimento” destas recompensas poderá conduzir a uma maior intenção de saída dos colaboradores. As recompensas intrínsecas são as que têm um maior impacto na intenção de saída dos colaboradores, mas também são mediadas por todas as orientações para o trabalho. Contudo, apenas a orientação de carreira parece atenuar essa relação negativa com a intenção de saída, as restantes orientações (chamamento e emprego), pelo contrário, parece exacerbar essa relação. O que poderá, na nossa opinião, significar que para os indivíduos com orientação de carreira o défice das recompensas intrínsecas poderá ser suplantado por outras questões, mas para os indivíduos com orientação de emprego e chamamento, estas parecem imprescindíveis.

Posto isto e, apesar de não ser esse o objetivo da presente investigação, os dados permitiram-nos ficar com um *overview* sobre perceção que os indivíduos têm sobre as recompensas que as suas organizações lhes proporcionam. Relembramos que a questão

colocada aos participante era o “Quanto percebe que a sua organização lhe proporciona...” e, sendo o ponto médio da escala 5.5, verificou-se que quer os benefícios (M=4.38), quer as oportunidades de desenvolvimento e progressão (M=5.32) ficaram abaixo do ponto médio da escala, pelo que podemos assumir que os indivíduos percebem défices no que respeita a estas recompensas. Além disso, mesmo as restantes categorias não apresentam valores elevadas. De facto, estes dados permitem-nos compreender a percepção dos indivíduos sobre os sistemas de recompensas atualmente em vigor nas organizações.

Uma outra contribuição do presente estudo diz respeito à literatura sobre a orientação para o trabalho. Podemos considerar que o estudo contribui com resultados interessantes e que apoiam que a orientação para o trabalho é uma variável relevante para compreender as atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto laboral (eg.: Fossen & Vredenburg, 2014). Além disso, de um modo mais específico, dá continuação ao estudo anterior e continua a relacionar a orientação para o trabalho com variáveis de nível macro, nomeadamente com os sistemas de recompensas confirmando-se como uma diferença individual que ajuda na compreensão das ambiguidades do efeito deste no comportamento dos colaboradores e, mais especificamente, na intenção de saída.

Do mesmo modo, contribui também para a literatura das recompensas, mas também para a literatura da intenção de saída. No que concerne à literatura das recompensas, esta análise permite numa primeira observação salientar a relevância dos sistemas totais de recompensas. Além disso contribui com uma variável de nível micro, a orientação para o trabalho, no que respeita à compreensão do comportamento dos colaboradores face aos sistemas de recompensas das organizações. Além disso, tal como referido anteriormente, contribui para a discussão sobre a relevância do salário base, sendo que, mais uma vez argumentamos que este poderá não ter perdido relevância para os indivíduos, de facto as restantes recompensas, como as intrínsecas e as oportunidades de desenvolvimento e progressão, passarão a ser mais valorizadas, ou pelo menos, existe uma maior consciência dessa valorização.

No que respeita, então, à literatura da intenção de saída, contribui com um modelo que não apresenta apenas fatores preditores da intenção de saída com introduz, a orientação para o trabalho como preditora, mas também como mediadora entre os

sistemas de recompensas e a intenção de saída dos colaboradores. Apesar do modelo explicar apenas 41% da variância da intenção de saída e, á primeira vista, esse valor poder parecer baixo, ele torna-se mais aceitável quando, atendemos às palavras de Hom e colaboradores (2017) que fazer referência que a grande maioria dos modelos presentes na literatura explicam em média 25% da variância da saída voluntária. Além disso, pretendemos com este estudo contribuir humildemente não com a “peça chave” para compreensão da intenção de saída dos colaboradores, mas apenas com mais um fator, que adicionalmente aos já conhecidos poderão ajudar as organizações a gerir esta questão tão vital para si. Além disso, uma das questões que se destacou na literatura estava associada á relação ambivalente entre a formação e intenção de saída dos colaboradores. Esta ambivalência poderá ser explicada, então, pela presença ou pela dimensão da presença da orientação de carreira no perfil do indivíduo. Uma vez que o seu impacto direto não é significativo, sendo mediado apenas (no presente modelo) por esta orientação para o trabalho.

No que respeita à prática organizacional este estudo contribui com uma variável relevante a ter em conta no que respeita à gestão do comportamento dos colaboradores. Ao conhecermos a orientação para o trabalho dos colaboradores podemos, com uma maior precisão, construir pacotes de recompensas que melhor vão ao encontro dos interesses e expectativas dos colaboradores, podendo facilitar a sua atração, motivação e retenção.

#### *5.3.4.1. Limitações e Direções Futuras*

Não obstante a existência de outras questões que podem ser vistas como limitações ao presente estudo apontamos algumas que nos parecem relevantes.

Primeiramente, a utilização do questionário de Perceção das Recompensas elaborado especificamente para este estudo e, como tal, independentemente dos seus níveis de fiabilidade, não nos permite estabelecer comparações com estudos e resultados anteriores. Por outro lado, e no que respeita ainda ás medidas utilizadas, o Questionário de Perceção de Recompensas e o Questionário de Orientação para o Trabalho, desenvolvidos ao longo desta investigação, têm uma elevada amplitude de resposta, uma

vez que utilizam uma escala de Likert de 1 a 10 ponto, enquanto que a intenção de saída foi medida numa escala de Likert de 1 a 5 pontos, como classicamente tem sido realizado. Sendo que, é passível de discussão e efeito ou enviesamento provocado por esta diferença nos resultados.

Adicionalmente, uma outra limitação do presente estudo prende-se com o facto de que medimos a perceção dos colaboradores sobre as recompensas que lhes eram proporcionadas, contudo, não medimos a questão afetiva associada a essa perceção, ou seja, não medimos a satisfação dos indivíduos com essa recompensas. O que, de facto, não nos permite perceber se os baixos valores na perceção correspondem ou não à insatisfação com os sistemas de recompensas. Além disso, a satisfação com as recompensas tem sido vista como um importante fator explicativo da intenção de saída (eg.: De Gieter & Hofmans) e como tal, isto coloca em questão se a orientação para o trabalho efetua a sua mediação entre a perceção das recompensas e a satisfação com as mesmas, ou na verdade essa mediação encontra-se entre a satisfação com as recompensas e a intenção de saída. Como tal, será importante, em investigações futuras avaliar, também, a satisfação dos indivíduos com as recompensas e ponderar num modelo de dupla mediação ou moderação.

Por outro lado, uma outra questão ao nível das limitações do estudo pode ser atribuída às oportunidades de desenvolvimento e progressão. Esta escala é composta por itens de natureza completamente diferentes, por um lado as oportunidades de formação proporcionada pela empresa, por outro as oportunidades de mobilidade e progressão internas. Sendo que, de acordo com a literatura estas podem ter efeitos diferentes na intenção de saída, estando envolta em alguma inconsistência a relação da formação com a intenção de saída dos colaboradores (eg.: Haines, et al., 2012; Weng & McElroy, 2012). Propõe-se que em investigações futuras se possa melhorar este questionário por forma a ter duas escalas independentes para avaliar as oportunidades de desenvolvimento e formação e as oportunidades de progressão de carreira.

O estudo tomou como amostra indivíduos todos os setores de atividade, incluindo o público e o privado. Sabemos que as recompensas, são distintas entre estes setores a vários níveis, como por exemplo, na liberdade de atribuição de benefícios e, nas tão relevantes oportunidades de desenvolvimento e progressão, sendo que no setor público

as regras são muito mais rígidas e inflexíveis. Como tal, seria importante em investigações futuras poder dividir a amostra, pois este poderá ser um fator que influencie os resultados gerais.

#### *5.2.4.2. Conclusões*

Podemos concluir a afirmando que atingimos os objetivos a que nos proponhamos com este estudo. E, consideramos que apesar de modestos realizamos contributos importantes quer para a literatura da orientação para o trabalho, tema central da investigação, quer para a literatura das recompensas e da intenção de saída. Contudo, o presente estudo não está isento de limitações, que em simultâneo com resultados verificados, ainda não explicados, abrem portas a diversos caminhos para novas investigações.

## **CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO GERAL**

Importa neste capítulo apresentar uma reflexão final que tenha em linha de conta toda a investigação realizada, ou seja, que permita olhar e interpretar a globalidade dos estudos realizados. Pois, cada estudo em si já foi alvo de discussão no correspondente capítulo.

Para o efeito, organizou-se o capítulo em três pontos distintos, mas complementares entre si. No primeiro ponto apresentaram-se em linhas gerais os principais contributos da investigação. Enquanto no segundo ponto serão apresentadas as principais limitações da investigação, bem como propostas para a investigação futura. Na terceira e última parte deste capítulo, de forma resumida, serão expostas as principais conclusões e a research agenda para a qual estes resultados e reflexões contribuíram.

### **6.1. Principais Contribuições da Investigação**

A presente investigação assentava em dois grandes objetivos gerais. Por um lado, aprofundar o conhecimento sobre a orientação para o trabalho como um todo e sobre cada uma das suas dimensões. Por outro, perceber qual o papel da orientação para o trabalho na relação entre as recompensas e o comportamento dos indivíduos em contexto organizacional. Cada um destes objetivos divide-se numa série de objetivos específicos, perfazendo um total de sete objetivos específicos que foram sendo tidos em conta ao longo dos três estudos conceptuais e três estudos empíricos realizados.

Os resultados obtidos e as conclusões dos diversos estudos realizados ao longo da investigação foram permitindo contribuir para a sistematização teórica e empírica dos temas em estudo, nomeadamente da Orientação para o trabalho, tema central da investigação, dos Sistemas de Recompensas, mas também da Intenção de Saída dos Colaboradores.

Um dos objetivos específicos da investigação consistia em contribuir para a compreensão da dimensionalidade da orientação para o trabalho, uma vez que a literatura não era inequívoca a esse respeito. O modelo inicialmente proposto por Bellah e colaboradores (1985) era um modelo tridimensional, no qual os autores defendiam a

existência de três dimensões (Emprego, Carreira e Chamamento). Mas, apesar de este ser o modelo assumido pela investigação, por várias vezes foi colocado em causa, surgindo com regularidade a ideia de que poderia ser bidimensional (Wrzesniewski et al., 1997; Yugo, 2006), com a existência de duas dimensões ortogonais, por um lado a dimensão carreira, por outro a dimensão Emprego-Chamamento, sendo que estes corresponderiam a polos opostos de uma mesma dimensão. Exposto isto, a presente investigação contribui para esta discussão, validando o melhor ajustamento do modelo tridimensional em relação ao bidimensional. Contudo, apesar de adequado, o nível de ajustamento do modelo tridimensional poderá ser alvo de melhoria, o que levou a colocar a questão de se existiriam mais dimensões da orientação para o trabalho ou se existiriam subdimensões dentro das três conhecidas. Abrindo, assim, caminho a futuras investigações que possa aprimorar este modelo. Esta configura-se então como a primeira contribuição teórica da investigação para a literatura da orientação para o trabalho, uma vez que parece afastada a possibilidade de um modelo bidimensional.

Adicionalmente, e em resposta ao segundo objetivo específico, perceber que relação existe entre cada uma das dimensões da orientação para o trabalho, foi desenvolvido, pela primeira vez, um modelo interno de orientação para o trabalho. Os dados permitiram-nos concluir que as dimensões da orientação para o trabalho se encontram todas correlacionadas tendo efeitos umas sobre as outras. Para além do modelo, este capta duas relações que até então não tinham sido apontadas em nenhum estudo anterior. A literatura tem sido consistente na relação negativa e significativa existente entre o chamamento e a orientação de emprego (Fossen & Vredenburg, 2014; Wrzesniewski et al., 1997), algo que também se verificou na presente investigação. Porém, contrariamente aos estudos anteriores, no modelo proposto na primeira etapa do segundo estudo empírico realizado, verificou-se que a orientação de carreira afinal também está correlacionada positiva e significativamente com as outras duas dimensões, influenciando e sendo influenciada por estas. Esta é, então a segunda contribuição da investigação para a literatura da orientação para o trabalho, permitindo aumentar o conhecimento sobre as dimensões, nomeadamente sobre as suas relações.

Além disso, e ainda reportando ao primeiro objetivo geral da investigação, bem como as contribuições teóricas para a literatura da orientação para o trabalho, a presente investigação demonstrou que as dimensões da orientação para o trabalho se podiam

configurar em perfis. Com recursos à formação estatística de grupos, verificou-se a existência de quatro perfis distintos, dos quais apenas a orientação de emprego surgiu como orientação pura. A orientação de chamamento surgiu apenas conjugada com a orientação de carreira e, como que uma orientação de segunda ordem, uma vez que o seu valor médio no perfil era inferior ao de orientação de carreira. Apesar de ser esperado encontrar os perfis mistos Carreira-Emprego e Carreira-Chamamento, não era esperado que não existissem perfis puros dessas orientações, pois este dado poderá a colocar em causa a investigação os resultados que utilizam apenas os estados puros. Por outro lado, surgiu um perfil de baixo valor em todas as três orientações, o perfil indiferença. E, apesar das diversas tentativas de interpretação realizadas carece obviamente de uma maior exploração e explicação. Estes dados acarretam um contributo relevante, não pelos perfis que detetou, porque tal como discutido anteriormente estes poderão ter sido de certo modo influenciados pelo contexto socioeconómico à data da recolha dos dados, principalmente se assumirmos a orientação para o trabalho como uma construção dinâmica moldada pelo contexto (Anuradha et al., 2014) e não como um traço. Mas sim, pelo facto desta organização em perfis ser real e poder ter expressão no comportamento dos colaboradores que poderão não ser só influenciados por umas das dimensões, mas sim pelo efeito da conjugação entre elas.

Ainda na senda das contribuições teóricas para a literatura e investigação da orientação para o trabalho, o quarto objetivo específico da investigação proponha conhecer a distribuição da amostra pelas diferentes orientações para o trabalho, bem como caracterizar o grupo pertencente a cada uma delas. Neste ponto a presente investigação diferenciou-se das anteriores ao verificar que a distribuição da amostra não era homogénea pelas diferentes dimensões da orientação para o trabalho, existindo um grupo (orientação de carreira) ao qual pertencia mais de metade da amostra. Tal como referido este facto pode dever-se a vários fatores, como por exemplo às características da amostra, ao contexto socioeconómico ou até a questões culturais. Além disso, ao estudar a distribuição das orientações pelos fatores sociodemográficos e profissionais, contrariamente ao postulado na literatura onde se argumenta que a orientação é independente destas características, a nossa investigação conduziu-nos em sentido contrário e abriu caminho a pensar a orientação para o trabalho como fruto de um conjunto de experiências e características pessoais.



O quinto objetivo da presente investigação passa por perceber a preferência por tipo de recompensas em função da orientação para o trabalho. E, tal como a concretização dos objetivos anteriores este também acarreta contributos teóricos, não só para a literatura da orientação para o trabalho, como também para a literatura e investigação sobre o tema das recompensas. Ora, no que respeita à orientação para o trabalho contribui para ideia de que esta é uma potencial variável explicativa da variação do comportamento dos indivíduos em contexto laboral, tal como defendido por alguns investigadores (eg.: Cardador, 2008; Wrzesniewski, 2003). Adicionalmente, evidencia, tal como proposto inicialmente, que a preferência por dado tipo de recompensa não é totalmente independente da orientação para o trabalho do colaborador. Além disso, atendendo aos resultados obtidos na análise com os perfis, esta preferência parece ser tanto afetada pela orientação primária como pela orientação secundária. Sendo que, na revisão de literatura realizada não foi possível identificar outros estudos que anteriormente tenham estabelecido relações entre estas variáveis. Mas, tal como referido, a concretização deste objetivo de investigação, faz também uma contribuição teórica para a literatura das recompensas. Introduce na literatura, mais uma variável individual que poderá contribuir para explicar e interpretar o impacto que o sistema de recompensas, e a sua estrutura, tem no comportamento dos colaboradores.

Por fim, propusemo-nos a estudar o possível efeito mediador da orientação para o trabalho na relação entre a perceção das recompensas e a intenção de saída dos colaboradores. Mais uma vez, a concretização deste objetivo acarreta contribuições teóricas para a orientação para o trabalho, como as anteriores, mas contribui, também para a literatura das recompensas, mas também para a literatura da intenção de saída. Reforça o poder explicativo da orientação para trabalho colocando em evidência a necessidade de mais estudos que contemplem esta variável e, não, apenas a sua dimensão chamamento. Por outro lado, contribui para a ambígua relação entre as recompensas e a intenção de saída, contribuído com fatores preditores da intenção de saída, mas também com fatores mediadores desta relação.

Consideramos, também, que esta investigação tem contribuições teórico-metodológicas na medida em que são construídos dois novos questionários. Por um lado, o questionário de orientação para o trabalho, primeira ferramenta em língua portuguesa para medir a orientação para o trabalho, sendo que de acordo com os seus indicadores de

qualidade psicométrica supera os escassos instrumentos existentes na literatura. Adicionalmente, contribui também com um questionário de percepção de recompensas que apresenta, tal como anterior, bons indicadores de qualidade psicométrica. Este questionário tem por base os sistemas totais de recompensas e, poderá ser utilizado tanto na investigação científica sobre o tema, como para avaliação da percepção dos colaboradores em contexto prático organizacional.

Além disto, a presente investigação acarreta também contribuições práticas, encontrando-se estas aliadas às diversas contribuições teóricas. Na nossa interpretação, a investigação torna evidente as vantagens que os diferentes intervenientes e decisores organizacionais poderão ter ao conhecer a orientação para o trabalho dos seus colaboradores no que respeita à gestão do seu comportamento, seja ao nível da atração, da motivação ao da retenção de colaboradores. Além disso, contribuí ainda com informação relevante para sedimentar a necessidade das organizações investirem em sistemas totais de recompensas que atribuem igual peso aos diferentes tipos de recompensas e que, preferencialmente, tenham uma componente variável que possa ser definida em conjunto com o colaborador.

## **6.2. Limitações da Investigação e Direções Futuras**

Resta-nos refletir sobre as limitações da nossa investigação. Refere-se, tal como acontece com as principais conclusões e contribuições, também as limitações e as direções futuras de cada um dos estudos foram abordadas nos respetivos capítulos, pelo que aqui apenas serão abordadas em jeito de conclusão.

Começamos, então pela construção dos itens do questionário de orientação para o trabalho. A construção do questionário teve por base um estudo qualitativo com recurso à *groundtheory*, facto que só por si, tem associado limitações conhecidas e apesar da consciência da sua existência, dos cuidados e da atenção que foi prestada existem sempre limitações. Por um lado, e tal como refere a literatura (Miles & Huberman, 1994), a transcrição e resultados de cada entrevista foram apresentados e validados junto dos participantes. Contudo, não foi realizada uma triangulação dos dados (Denzin, 1989), para a construção dos itens do questionário tivemos apenas em conta as entrevistas e a

revisão de literatura que, como já referido é escassa a informação relativa à orientação de emprego e de carreira. Além disso, encerraram-se as entrevistas ao nono participante, aceitando-se a saturação teórica. Contudo, atendendo ao nível de ajustamento do modelo tridimensional, defende-se que deverá ser realizada uma investigação qualitativa mais aprofundada na procura de perceber se existe, para além das três conhecidas, mais alguma dimensão, ou se, como já sugerido anteriormente poderão existir subdimensões.

Apesar das diversas conclusões extraídas dos estudos realizados, todas necessitam da ressalva de que ao longo de toda a investigação apenas foram realizados estudos transversais e de acordo com vários autores (eg.: Podsakoff et al. 2003) estes não nos permitem inferir relações de causalidade. Os estudos longitudinais nesta situação não contribuiriam só para resolver questões de interpretação quanto à causalidade, mas permitir-nos-ia, também, perceber se a orientação para o trabalho ou os perfis dependem da idade ou geração do indivíduo ou se por outro lado se mantém estáveis ao longo do tempo. Pois, os resultados obtidos (maior orientação de carreira nos mais jovens nomeadamente na geração *Millenials* e maior chamamento nos indivíduos mais velhos, geração X e *baby bommers*) carecem de explicação, assistimos a mudanças nos valores e na orientação de trabalho ou estes resultados apenas refletem mudanças normais na orientação para o trabalho? O mesmo tipo de questão pode ser colocado em relação a outras variáveis sociodemográficas e profissionais, por exemplo, ao nível da chefia, nomeadamente, pessoas com elevado chamamento atingem mais cargos de chefia ou por estarem em cargos de chefia as pessoas desenvolvem maiores níveis de chamamento?

No que respeita a medida, os questionários desenvolvidos pela investigação carecem de melhorias e demais aplicação, por forma a existirem estudos comparativos dos resultados encontrados.

Além disto, e se a presente investigação nos permitiu obter algumas respostas às questões levantadas, conduz-nos, ainda, a mais questões. E, refletindo, então, sobre as pistas que a presente investigação deixa para o futuro, é de salientar as duas propostas teóricas que foram apresentadas e não exploradas e testadas empiricamente. Pois a sua validação poderá contribuir de igual modo para a teoria e prática organizacional. Avança-se que no que respeita à relação entre a orientação para o trabalho e o vício de trabalho já foram recolhidos dados que se encontram na fase de análise.

Por outro lado, será importante voltar a recolher dados sobre a orientação para o trabalho, tendo uma amostra mais homogénea no que respeita à idade e escolaridade, bem como num contexto social e económico distinto do inicialmente recolhido, por forma a verificar se existem alterações nos resultados que nos possam indicar o efeito do contexto. Além disso, seria importante separar a amostra em grupos podendo-se estabelecer comparações, por exemplo, entre grupos formados com base nas variáveis sociodemográficas e profissionais onde foram encontradas diferenças.

Aceitamos estas limitações e imperfeições, não negligenciando a sua importância, como características inerentes ao processo de investigação científica. E encaramos estas direções futuras como modestas contribuições à ciência. Afinal, o processo científico é como um caminho no qual não se alcança o fim e o conhecimento uma construção dinâmica e eternamente inconcluída.

### **6.3. Conclusão e *Research Agenda***

Não obstante as diversas limitações já apresentadas e discutidas a presente investigação faz, ainda que modestas, contribuições teóricas, metodológicas e, para a prática organizacional.

De modo resumido, contribui com dois instrumentos de medida, o Questionário de Orientação para o Trabalho e o Questionário de Perceção de Recompensas Atribuídas pela Organização Empregadora. Contribuiu, também para a literatura da orientação para o trabalho amplificando o seu conhecimento ao demonstrar o ajustamento do modelo tridimensional, permitindo aceder ao modelo interno de orientação para o trabalho, validando a sua organização em perfis mistos e verificando que a manifestação de dada orientação não é isenta da influência das variáveis sociodemográficas e profissionais. Acarreta, ainda, contribuições para a praxis organizacional e também para a teoria das recompensas e da intenção de saída. Contribuiu com um elemento importante para compreendermos e interpretarmos a preferência por dado tipo de recompensas, bem como, permitiu *inputs* sobre a relação entre as recompensas e a intenção de saída dos colaboradores permitindo-nos reconhecer a idiosincrasia dos indivíduos e dos seus comportamentos. Ou seja, de um modo geral e sucinto, a presente investigação eleva a

orientação para o trabalho a variável chave para a compreensão do comportamento dos indivíduos em contexto organizacional, mas também, relevante para planear estratégias de gestão de recursos humanos que permitam às organizações atrair, motivar, mas acima de tudo reter os colaboradores chave.

Estas contribuições, as limitações já discutidas e as questões que foram sendo erigidas ao longo desta investigação, para além de permitirem de forma genérica a linhas de investigação já apresentados, permitiu-nos também elaborar um primeiro *draft* da nossa research agenda.

Assim, pretende-se dar continuidade ao estudo conceptual “Talento e Vício de Trabalho – Duas Faces da Mesma Moeda?” verificando se de facto a orientação de carreira é medidora entre chamamento e a manifestação negativa do vício de trabalho. Como já referido anteriormente, estamos em processo de análise dos dados. Iremos, também, realizar um estudo comparativo dos perfis de orientação para o trabalho dos indivíduos dos diferentes setores de atividade. Pretendemos, também, verificar se existe um perfil de trabalhador independente, procurando conhecer e compreender que significado de trabalho está por de trás dessa motivação. Não obstante, está ainda, compreendida na nossa research agenda completar o último estudo da presente investigação adicionando ao modelo a satisfação com as recompensas, conceptualizando-a, também, como variável intermédia da relação entre a perceção das recompensas e a intenção de saída dos colaboradores.

Em suma, para compreender o comportamento dos indivíduos em contexto organizacional não basta aceder às suas motivações, parece ser também necessário conhecer os significados por detrás dessas motivações. O que impulsiona a relevância do estudo da orientação para o trabalho no que ao conhecimento do comportamento organizacional diz respeito.

## REFERÊNCIAS

Abdullah, A., Bilau, A. A., Enegbuma, W. I., Ajagbe, A. M., Ali, K. N., & Bustani, S.A. (2012). Small and medium size construction firms job satisfaction and evaluation in Nigeria. *International Journal of Science and Humanity* 2(1), 34-46.

Adams, J.S. (1965). *Injustice in social exchange*. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press.

Ahn, J., Dik, B. & Hornback, R. (2017). The experience of career change drives by a Sense of Calling: An Interpretative Phenomenological Analysis Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 48-62. doi: 10.1016/j.jvb.2017.07.003

Akin, G., & Loehr, L. (1988). Review of The Meaning of Working. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 648-651. doi: 10.2307/2392656

Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92-98. doi: 10.1037/0022-3514.34.1.92

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), 950-967.

Amah, O.E. (2009). Satisfaction and Turnover intention relationship: the moderating effect of job role centrality and life satisfaction. *Research and practice in Human Resource Management*, 17(1), 24-35. doi:10.1080/09585192.202.665067

Anuradha, M. V.; Srinivas, E. S.; Singhal, M. & Ramnarayan, S. (2014). To Work or Not to Work: Construction of Meaning of Work and Making Work Choices. *Vikalpa: The Journal of Decision Makers*, 39(2), 7-19. doi: 10.1177/0256090920140203

Armstrong, M. & Brown, D. (2006). *Strategic reward: making it happen*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and*

*practice*, 2<sup>a</sup>ed. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential human resource management practice: a guide to people management*. London: Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, T. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Publishers

Armstrong, M., Brown, D. and Reilly, P. (2011) Increasing the Effectiveness of Reward Management: An Evidence-Based Approach. *Employee Relations*, 33, 106-120. doi: 10.1108/01425451111096668

Arnold, J., & Cohen, L. (2008). *The psychology of careers in industrial and organizational setting: A critical but appreciative analysis*. In G.P. Hodgkinson, & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-44). New York: John Wiley & Sons.

Arvey, R., Harpaz, I & Liao H. (2004). Work Centrality and Post-Award Work Behavior of Lottery Winners. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied* 138(5),404-20. doi: 10.3200/JRLP.138.5.404-420

Autin, K., Allan, B., Palaniappan, M., & Duffy, R. (2016). Career Calling in India and the United States: A Cross-Cultural Measurement Study. *Journal of Career Assessment*, 25(4), 688 – 702. doi: 10.1177/1069072716665860

Babbie, E.R. (1973). *Survey Research Methods*. California: Wadsworth Publishing Company.

Babecký, J., Caju, P., Kosma, T., Lawless, M., Messina, J., & Rööm, T. (2009). *The Margins Of Labour Cost Adjustment: Survey Evidence From European Firms*. European Central Bank, Working Paper Series n° 1106.

Banco De Portugal (2014), *Relatório do Conselho de Administração*. Lisboa, Departamento de Estudos Económicos do Banco de Portugal. Retrieved from [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ra14ep\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ra14ep_pt.pdf)

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2008). The global “war for talent”. *Journal of*

International Management, 15, 273-285. doi: 10.1016/j.intman.2009.01.002

Beek, I. van, Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T., & Schreurs, B. H. (2012). For fun, love or money. What drives workaholic, engaged and burned-out employees at work? *Applied Psychology: An International Review*, 61, 30-55. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x

Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., Tipton, S.M. (1985). *Habits of the Heart*. Harper & Row, New York.

Bendassolli, P. & Tateo, L. (2018). The meaning of work and cultural psychology: Ideas for new directions. *Culture & Psychology* 24(2), 135–159. doi:10.1177/1354067X17729363

Benton, A. (2016). Understanding the diverging paths of stayers and leavers: an examination of factors predicting worker retention. *Children and Youth Services Review*, 65, 70-77. doi:10.1016/j.chilyouth.2016.04.006

Berg, J., Grant, A., & Johnson, V. (2010). When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994. doi: 10.1287/orsc.1090.0497 .

Bewley, T. (1998). Why Not Cut Pay. *European Economic Review*, 42, 459-490

Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2): 195-214. doi:10.1002/hrm.21525

Bocean, G. (2012). Human Resource Compensation in Time of Crisis. *Management & Marketing*, volume X (2), 285-292.

Bonache, J. & Cabrera, A (Eds.) (2006). *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall/Financial Times.

Boswell, W., Olson-Buchanan, J., & Harris, T (2014). I cannot afford to have a life: employee adaptation to feelings of job insecurity. *Personnel Psychology*, 67 (2014),



887-915.

Brady, B. R., Vodanovich, S. J., & Rotonda, R. (2008). The impact of workaholism on work-family conflict, job satisfaction, and perception of leisure activities. *The Psychology-Manager Journal*, 11(2), 241-263. doi:10.1080/10887150802371781

Brockner, J., Grovner, S., Reed, T. F., & DeWitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413–425. doi.org/10.5465/256380

Bryman, A. (1999). *Quantity and Quality in Social Research*. USA: Routledge.

Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403. doi:10.1016/S1053-4822(02)00066-9

Bunderson, J. & Thompson, J. (2009). The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged sword of Deeply Meaningful Work. *Administrative Science Quarterly*, 54, 32-57. https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32

Burke, R. J. (2001). Predictors of workaholism components and behaviours. *International Journal of Stress Management*, 8, 113-127. doi:10.1023/A:100957723005

Burke, R. J., Davis, R. A., & Flett, G. L. (2008). Workaholism types, perfectionism and work outcomes. *Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10, 30-40.

Bussin, M., & Van Roy, D. J. (2014). Total reward strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *South African Journal of Human Resource Management*, 20(1), 1–11. doi: 10.4102/sajhrm.v12i1.606

Bwowe, P. W., & Marongwe, N. (2018). Implementing a total reward strategy in selected South African municipal organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, a927. doi: 10.4102/sajhrm.v16i0.927

Caillier, J.G. (2018). Do flexible work schedules reduce turnover in U.S. federal

agencies? *The Social Science Journal*, 55(2), 108-115. doi: 10.1016/j.soscij.2017.09.00

Câmara, P. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. (3ª ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Campbell, D. & Stanley, J. (1966). *Experimental and quasi-experiment al designs for research*. Boston: Houghton Mifflin Company

Cao, Z., Chen, J. & Song, Y. (2013). Does total rewards reduce the core employees' Turnover Intention? *International Journal of Business and Management*, 8 (20), 62 – 75.

Caraballo, MP. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*, 34(2), 120-138. doi: 10.14482/psdc.34.2.8491

Cardador, M. T. (2008). *Re-orienting the career orientation: Implications for hybrid work orientations*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.

Cardador, M. T., & Caza, B. B. (2012). Relational and Identity Perspectives on Healthy Versus Unhealthy Pursuit of Callings. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 338-353. doi: 10.1177/1069072711436162

Cardador, M.T., Dane, R., & Pratt, M.G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 367-378. doi: 10.1016/j.jvb.2011.03.009

Carneiro, A., Portugal, P., & Varejão, J. (2014). Catastrophic job Destruction during the Portuguese Economic Crisis. *Journal of Macroeconomics*, 39 (2014), 444–457.

Cascio, W. (2002). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 16(3), 39-51. doi: 10.1016/j.jmacro.2013.09.018

Cattani, A. D. (200). *Desemprego e degradação social. Trabalho e autonomia*. Petrópolis: Vozes.

CES (Centro de Estudos Sociais Laboratório Associado) (2013). Relatório: *Organização Internacional do Trabalho analisa a situação socioeconómica no país e o seu impacto no mercado de trabalho*. Observatório Sobre Crises e Alternativas, Universidade de Coimbra.

Chang, W., Wang, Y. & Huang, T. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52 (1), 1-26. doi: 10.1002/hrm.21515

Charmaz, K. (2000). *Grounded Theory: Objectivist and constructivist methods*. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*, Second Edition, pp. 509-535. Thousand Oaks, CA: Sage.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage.

Chen, D. & Horton, J (2009). The Wages of Pay Cuts: Evidence from a Field Experiment. *Social Science Research Network*. <http://papers.ssrn.com>

Chen, Y., Park, J., & Park, A. (2012). Existence, relatedness, or growth? Examining turnover intention of public child welfare caseworkers from a human needs approach. *Children and Youth Services Review*, 34(10), 2088-2093. doi: 10.1016/j.childyouth.2012.07.002

Chiang, F.F.T. and Birtch, T.A. (2011). ‘The performance implications of financial and non-financial rewards: an Asian Nordic comparison’. *Journal of Management Studies*, 49: 3, 538–570.

Christensen, L.B. (2004). *Experimental Methodology*. 9º ed. Boston: Allyn & Bacon.

Comin, L. C., & Pauli, J. (2018). The meaning of work, organizational socialization and work context: The perspective of migrant workers. *Revista de Administração Mackenzie*, 19 (spe) doi:10.1590/1678-6971/eRAMD180088

Condly, S., Clark, R. & Stolovitch, H. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies. *Performance*

*Improvement Quarterly*, 16 (3), 7-24.

Conway, N. & Briner, R. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, U. K.: Oxford University Press.

Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*. (3<sup>a</sup>ed.). USA: Sage Publications.

Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1985). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70

Coutinho, C.P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. ( 2<sup>a</sup>ed). Coimbra: Edições Almedina.

Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 3<sup>a</sup>ed. USA: Sage.

Creswell, J.W., Hanson, W.E., Clarck, V., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counselling Psychologist* 35(2):236-264. doi: 10.1177/0011000006287390

Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602

Dalton, J. C. (2001). Career and calling: Finding a place for spirit in work and community. *New Direction for Students Service*, 95, 17-25. doi:10.1002/ss.19

Datta, D., J. Guthrie, D. Basuli, and A. Pandey. (2010). “Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis.” *Journal of Management*, 36 (1), 281–348. doi.org/10.1177%2F0149206309346735

Davidson, J. C., & Caddell, D. P. (1994). Religion and the meaning of work. *Journal of the Scientific Study of Religion*, (33), 135-147. doi: 10.2307/1386600

De Cuyper, N. & De Witte, H. (2007). *Exploring the new psychological contract among temporary and permanent workers: Associations with attitudes, behavioural intentions and well-being*, in S. McIntyre and J. Houdmont (Eds.), *Occupational Health Psychology. European perspectives on research, education and practice* (vol.2) (p. 59-79). ISMAI Publishers.

De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Bernston, E., Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 488-509. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2008.00332.x

De Gieter, S. and Hofmans, J. (2015) How reward satisfaction affects employees turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal* 25: 2, 200–216. doi:10.1111/1748-8583.12072.

De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155-177. doi.org/10.1080/135943299398302

Dekas, K., & Tosti-Kharas, J. (2008). *Reinforcing and reorienting work orientation research: Beyond jobs, careers and callings*. Annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA. Retrived from

Denzin, N. (1992). *Symbolic Interactionism and Cultural Studies*. Malden, MA:Blackwell.

Denzin, N.K. (2000). *The practices and politics of interpretation*. In, N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (org.). *Handbook of Qualitative Research*( 2<sup>a</sup> ed.). Sage, Thousand Oaks, 2000

Dess, G.G. & Shaw, J.D. (2011). Voluntary Turnover, social capital and organizational performance. *Academy of Management review*, 25, 446-459.

Dhanpat, N., Nodau, F., Lugisani, P., MaboJane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring Employee retention an intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1-13.

Dik, B.J., & Duffy, R.D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counselling Psychologist*, 37, 424-450. doi: 10.1177/0011000008316430

Dik, B.J., & Duffy, R.D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counselling Psychologist*, 37, 424-450. <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>

Dobrow, S. (2004). Extreme subjective career success: a new integrated view of having Calling. *Academy of Management Proceeding*, B1-B6. Retrieved from <http://eprints.lse.ac.uk/65980/>

Dobrow, S. R. & Tosti-Kharas, J. (2012) Listen to your heart? Calling and receptivity to career advice. *Journal of Career Assessment*, 20 (3), 264-280.

Dobrow, S. R. (2013), Dynamics of calling: A longitudinal study of musicians. *Journal of Organizational Behaviour*, 34: 431–452. doi:10.1002/job.1808

Dobrow, S., & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: The development of a scale measure. *Personnel Psychology*, 64(4), 1001-1049. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01234.x

Douglass, R. P., Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2015). Living a calling, nationality, and life satisfaction: A moderated, multiple mediator model. (2016). *Journal of Career Assessment*, 24, 253-269. doi: 10.1177/1069072715580324

Duffy R. D., Allan B. A., & Dik, B. (2011). The presence of a calling and academic satisfaction: Examining potential mediators. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 74-80. doi: 10.1016/j.jvb.2010.11.001

Duffy R. D., Manuel R. S., Borges N. J., & Bott E. M. (2011). Calling, vocational development, and well-being: A longitudinal study of medical students. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 361–366. doi: 10.1016/j.jvb.2011.03.023

Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counselling Psychology*, 60(1), 42-52. doi:10.1037/a0030635

Duffy, R. D., Bott, E. B., Allan, B. A., & Autin, K. A. (2014). Calling among the unemployed: Examining prevalence and links to coping with job loss. *Journal of Positive Psychology*, 10(4), 332-345. doi.org/10.1080/17439760.2014.967798

Duffy, R. D., Manuel, R. S., Borges, N. J., & Bott, E. M. (2011). Calling, vocational development, and well-being: a longitudinal study of medical students. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 361-366. doi:10.1016/j.jvb.2011.03.023

Duffy, R., & Dik, B. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83, 428-436. doi:10.1016/j.jvb.2013.06.006

Duffy, R.D., & Sedlacek, W.E. (2007). The work values of first year college students: Exploring group differences. *Career Development Quarterly*, 55, 359-364. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-0045.2007.tb00090.x>

Duffy, R.D., Dik, D.J., & Steger, M.F. (2011). Calling and Work-related outcomes: career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 210-218. <https://doi:10.1016/j.jvb.2010.09.013>

Dulebohn, J.H. and Werling, S.E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17: 2, 191–207.

Dumulescu, D., Balazsi, R., & Opre, A. (2015). Calling and Career Competencies among Romanian Students: The Mediating Role of Career Adaptability. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 209 (3), 25-32. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.223.

Elangovan, A.R., Pinder, C. & McLean, M. (2010). Calling and organizational behaviour. *Journal of Vocational Behaviour*, 76, 428-440. doi: 10.1016/j.jvb.2009.10.009

Elsby, M., Hobijn, B., & Sahin, A., (2010). The Labour Market in Great Recession. *Brookings Papers on Economic Activity*, Spring 2010.

Esteves, T. & Lopes, M.P. (2016). Crafting a Calling: The Mediating Role of Calling Between Challenging Job Demands and Turnover Intention. *Journal of Career Development*, Vol 44 (1) pp. 34 – 48. doi: 10.1177/0894845316633789

Fabiani, S., Lamo, A., Messino, J., & Room, T. (2015). *European Firm Adjustment During Times of Economic Crisis*. European Central Bank, Working Paper Series nº 1778.

Fischer, K., Gross, S.E., & Friedman H.M. (2003). Marriott Makes The Business Case For An Innovative Total Rewards Strategy. *Journal Of Organizational Excellence*, Spring 2003, 19-25.

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.

Fortin, M. F., Côté, J. & Filion, F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures: Lusodidacta

Fossen, R.S., & Vredenburg, D. (2014). Exploring Differences in Work's Meaning: An Investigation of Individual Attributes Associated with Work Orientations. *Journal of Behavioural and Applied Management*, 15 (2), 101-121. doi: 10.2014-08255-004

Foster, J. (2017). The Meaning of Work in a Sustainable Society. *Monthly review*, 69 (4). Doi: 10.14452/MR-069-04-2017-08\_1

Freeman, S., & Cameron, K. (1993). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 10-29. doi.org/10.1287/orsc.4.1.10

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.002

Gardner, D.G., Van, D.L. & Pierce, J.L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: a field study. *Journal of occupational organizational psychology*, 77(3), 307-322. doi:10.1348/0963179041752646

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 2, 489-521. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418



Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). *Employee compensation: Research and practice*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 481-569). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

Gheno, R. & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 1: 268-287.

Gheorghita, N. (2014). Workaholism: A new challenge for organisation management. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 109(8), 295-300. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.460

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227–271. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine De Gruyter.

Godkin, L., S. Valentine, and J. Pierre, St. 2002. A Multi-Level Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17 (2): 57–68. doi.org/10.1023/A:1021170719711

Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5, 83-96. doi:10.1080/17439760903509606

Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to work and enjoyment of work effects on managers' outcomes. *Journal of Management*, 38(5), 1655-1680. doi:10.1177/0149206310363612

Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of management review*, 9 (3), 438-448. doi:10.2307/258284

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A metanalysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications

for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488. doi:10.1177/014920630002600305

Grint, K. (1998). *Sociologia do Trabalho*. Lisboa: Instituto Piaget.

Grunberg, L., Moore, S. & Greenberg, E.S. (2006). Managers' reactions to implementing layoffs: Relationship to health problems and withdrawal behaviours. *Human Resource Management*, 45 (2), 159-178. doi.org/10.1002/hrm.20102

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2000). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (2<sup>a</sup>Eds.), *Handbook of qualitative research* (2<sup>a</sup> eds.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Guthrie, J., and D. Datta. 2008. “Dumb and Dumber: The Impact of Downsizing on Firm Performance as Moderated by Industry Conditions.” *Organization Science*, 19 (1), 108–123. doi: 10.1287/orsc.1070.0298

Hagmaier, T., & Abele, A. (2013). The multidimensionality of calling: Conceptualization, measurement and a bicultural perspective. *Journal of Vocational Behavior*. doi: 10.1016/j.jvb.2012.04.001

Haines, V., Jalette, P. Larose, K. (2010). The Influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector. *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 63, 2, 228-246. doi: 10.1177/001979391006300203

Hair, J., Black, W., Babin, B., Andersen, R. & Tatham, R. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. (6<sup>a</sup>ed.) Porto Alegre: Bookman.

Hakonen, A., Maaniemi, J., & Hakanen, J., (2011). Why is group-based pay perceived as meaningful, meaningless or negative? Exploring the meanings of pay suggest by reflection theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2245-2264.

Hall, D.T, & Chandler, D.E. (2005). Psychological Success: when the career is a calling. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 155-176. doi.org.10.1002/job.301

Hallsten, L., Josephson, M., & Torgén, M. (2005). *Performance-based self-esteem: A driving force in burnout processes and its assessment*. Stockholm, Sweden: National Institute for Working Life.

Harpaz, I. (2002) Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 177-198. doi: 10.1080/13594320244000111

Harzer, C. & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *Journal of Positive Psychology*, 7(5), 361-371. doi: 10.1080/17439760.2012.702784

Heneman, R. L. (2007). *Implementing total rewards strategies: A guide to successfully planning and implementing a total reward system*. SHRM Foundation. Retrieved from <http://www.shrm.org/foundation>

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. (2nd. Ed). New York : John Wiley.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.

Hill, M.M. & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionários*. Lisboa: Edições Silabo.

Hirschi, A., & Herrmann, A. (2012). Vocational Identity Achievement as a Mediator of Presence of Calling and Life Satisfaction. *Journal of Career Assessment*, Vol 20 (3) pp. 309 – 321. doi: 10.1177/1069072711436158

Hirshi, A. (2012). Calling and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counselling Psychology*, 59, 479-485. <http://dx.doi.org/10.1037/a0028949>.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2, 231–274. doi:10.1080/19416520802211552 "

"Hom, P., Lee, T., Shaw, J., & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 530-545. doi:10.1037/apl0000103"

Höner, O., & Feichtinger, P. (2016). Psychological talent predictors in early adolescence and their empirical relationship with current and future performance in soccer. *Psychology of Sport and Exercise*, 25, 17-26. doi:10.1016/j.psychsport.2016.03.004

Huang, G., Niu, X., Lee, C., & Ashford, S. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behaviour*, 33, 752–769. doi: 10.1002/job.1815

Hughes, J. (1980). *The Philosophy of Social Research*. London: Longman.

Hughes, J. (1983). *A filosofia da Pesquisa Social*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635- 872.

Innocenti, L., Pilati, M., & Peluso, A. (2011). Trust as moderator in relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resources Management Journal*, 21(3), 303-317. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00151.x

Jaccard, P. (1960). *História Social do Trabalho: das Origens Até aos Nossos Dias*. (R. Moura Tradução) Lisboa: Círculo de Leitores.

JACOBS, C. & ROODT, G. (2011). A human capital predictive model for agent performance in contact centres. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 10-29. doi: 10.4102/sajip.v37i1.940

Jahoda, M (1987). *Empleo Y Desempleo: Un Analisis Socio-Psicológico*. Madrid: Ediciones Moratta SA.

Jensen, J., Opland, R., & Ryan, A. (2010). Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach. *Journal of Business and Psychology*, 25 (4), 555-568.

Jensen, J., Opland, R., & Ryan, A. (2010). Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviours: Employee Responses to Transactional and Relational Breach. *Journal of Business and Psychology*, 25 (4), 555-568. doi: 10.1007/s10869-009-9148-7

Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2004). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Joo, B-K., Hahn, H-J., & Peterson, S. (2015). Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*, 18(2), 116-130. doi: 10.1080/13678868.2015.1026549.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47 (2), 263-291.

Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: an integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.

Kaplan, H. & Tausky, C. (1974). The Meaning of Work among the Hard-Core Unemployed. *Sociological Perspective*, 17(2), 185-198. doi.org/10.2307/1388341

Kaplan, S. L. (2012). Business strategy, people strategy and total rewards. *Benefits & Compensation*, 44(9), 12-19.

Keller, A., Spurk, D., Baumeler, F., & Hirschi, A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative side of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences*, 96, 122-126. doi: 10.1016/j.paid.2016.02.061

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento*. Cuarta Edición. México: McGraw Hill.

Kerse, G., & Babadag, M. (2018). I'm out if nepotism is in: The relationship between nepotism, job standardization and turnover intention. *Ege Academic Review*, 18(4), 631-644. doi:10.21121/eab.2018442992

Kim, J. (2015). What Increases Public Employees' Turnover Intention? *Public Personnel Management*, 44(4), 17-26. doi: 10.1177/0091026015604447.

Kim, W-B (2003). Economic crisis, downsizing and "layoff survivor's syndrome". *Journal of Contemporary Asia*, 33:4, 449-464. doi.org/10.1080/00472330380000281

Korn, E. R., Pratt, G. J., & Lambrou, P. T. (1987). *Hyper-performance: The A.I.M. strategy for releasing your business potential*. New York: John Wiley.

korsakienė, R., Stankeviciene, A. Simelytė, A. Talackienė, M. (2015). Factors driving turnover and retention of information technology professionals. *Journal of Business economics and Management*, 16(1), 1-17. doi:10.3846/16111699.2015.984492

Kube, S., Maréchal, M., & Puppe, C. (2013) Do wage cuts damage work morale? Evidence from a natural field experiment. *Journal of the European Economic Association*, 11(4), 853-870.

Kuhn, T.S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. (2<sup>nd</sup> ed.). USA: The University of Chicago Press.

Kumar, S. (2018). Financial and non financial turnover factors influencing IT companies in India. *International Journal of research in Commerce Management*, 9, 6, 50-54.

Kushner, K. & Morrow, R. (2003). Grounded Theory, feminist theory, critical theory: Toward theoretical triangulation. *Advances in Nursing Science*, 26 (1): 30-43.

Lawler, E. E. (2011). Creating a new employment deal: total rewards and the new workforce. *Organizational Dynamics*, 40, 302-309.

Lawler, E.E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, New York: McGraw-Hill.

Lawler, E.E. (1989). Pay for Performance: Making it Work. *Personnel*, 65(10), 55-60.

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.

Lee, B. & Nam, J-M. (2013). What drives Korean firms to downsize under the global financial crisis? *Asia Pacific Business Review*, 19:2, 171-185. doi:10.1080/13602381.2013.767634

Lee, H. & Sturm, R. (2017). A sequential choice perspective of postdecision regret and counterfactual thinking in voluntary turnover decisions. *Journal of vocational behavior*, 99, 11-23. doi:10.1016/j.jvb.2016.12.003

Lee, J., Forster, M., & Rehner, T. (2011). The retention of public child welfare workers: The roles of professional organizational culture and coping strategies. *Children and Youth Services Review*, 33(1), 102-109. doi: 10.1016/j.childyouth.2010.08.019

Lee, T.W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47,88-98. doi:10.1016/j.orgdyn.2017.08.004

Lee, T.W., Hom, P., Eberly, M., Li, J. & Mitchell, T. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspective*, 31(3), 201-221. doi:10.5465/amp.2016.0123

Lee, T.W., & Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51–89.

Lefranc, G. (1988) *História do Trabalho e dos Trabalhadores*. Lisboa: Europress.

Lépine, J., Podsakoff, N., & Lépine, M. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance framework: an exploration for inconsistent relationship among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775. Doi: 10.2307/20159696

Lepper, M., & Greene, D. (1978). *Overjustification research and beyond: Toward a means-ends analysis of intrinsic and extrinsic motivation*. In M. Lepper & D. Greene (Eds.), *The hidden costs of reward* (pp. 109-148). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Lessard - Hébert, M., Boutin, G., & Goyette, G. (2013). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e práticas* (5ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget.

Liang, Y-W., & Chu, C-M. (2009). Personality traits and personal and organizational inducements: Antecedents of workaholism. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(5), 645-668. doi:10.2224/sbp.2009.37.5.645

Locke, E. A., Feren, D. B., McCaled, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. (1980). *The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance*. In K. D. Duncan, M. M. Gruenberg, & D. Wallis (Eds.), *Changes in working life* (pp. 363-388). New York: Wiley.

Loi, P., Lam, L., & Chan, K. (2012). Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation. *Journal of Business Ethics*, 108, 361–372. Doi: 10.1007/s10551.011.1095-3

Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. New York: Simon & Schuster.

Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. In C. Cooper & I. Roberson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 13, pp. 49–81). New York: Wiley.

Makhuzeni, B., & Barkhuizen, E. N. (2015). The effect of a total rewards strategy on school teachers' retention. *South African Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–10. doi: 10.4102/sajhrm.v13i1.699

Manus, T. M. & Graham, M. D. (2003). *Creating a total rewards strategy*. New York: American Management Association

March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Marôco, J. & Garcia-marques, T (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. doi: 10.14417/lp.763

Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*. Lisboa: ReportNumber.

Marshall, C. & Rossman, G.B. (2011). *Designing Qualitative Research*. (5° ed.)



USA: Sage Publications.

Martins, F. (2016). *How The Portuguese firms Adjusted Between 2010 And 2013 Main Shocks And Channels Of Adjustment*. Lisboa, Departamento de Estudos Económicos do Banco de Portugal.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: 4, 370–396.

Maxwell, J. (2012). *A Realist Approach for Qualitative Research*. USA: sage Publications.

McClelland, D. C. (1971). *The achievement motive in economic growth*. In P. Quilby. Entrepreneurship and economic development. New York: The Free Press.

McDonnell, A. (2011). Still fighting the “War for talent”? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26: 2, 169–173.

Meaning of Work International Research Team. (1987). *The meaning of work*. London: Academic Press.

Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.018

Mellahi, K., and C. Guermat. 2009. The Adoption of Downsizing during the Asian Economic Crisis. *Asian Business & Management*, 8 (3), 225–245. Doi: 10.1057/abm.2009.10

Mertens, D. (2010). *Research and Evaluation in Education and Psychology - Integrating diversity with Quantitative, Qualitative and Mixed Methods*. London: Sage.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.

Miles, M. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis - An Expanded Sourcebook*. 2<sup>a</sup>ed. USA: Sage Publications.

Milkovich, G, Newman, J. & Gerhart, B. (2013). *Compensation*. (11<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240.

Moreira, C.D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Morin, E. (2002). *Os sentidos do trabalho*. In T. Wood (Ed.), *Gestão empresarial: O fator humano* (pp. 13-34). São Paulo, SP: Atlas.

Morse, N. C., & Weiss, R. S. (1955). The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review*, 20, 191-198 . Doi: 10.2307/2088325

Ng, T. W. H., Sorenso, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136. doi:10.1002/job.424

Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.002

Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2013). Employee performance: Integrating psychological and economic principles toward a contingency perspective. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206313515520

O’Neal, S (1998) The phenomenon of total rewards. *ACA Journal*, 7(3), 18–23.

Oates, W. (1968). On being a workaholic (a serious jest). *Pastoral Psychology*, 19, 16-20. doi:10.1007/BF01785472

Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World publishing company.

Oelberger, C. (2018) The Dark Side of Deeply Meaningful Work: Work-Relationship Turmoil and the Moderating Role of Occupational Value Homophily. *Journal of Management Studies*, doi: 10.1111/joms.12411

Ortiz, E., & James-Osma, J. (2012). Validación de la prueba “Sentido del Trabajo” en población colombiana. *Psicología desde el caribe*, 29(1), 64-86. doi: psdc/v29n1/v29n1a05

Palma, P. J. & Lopes, M.P. (2012). *Paixão e Talento no Trabalho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Parise, S., Cross, R. & Davenport, T. (2006). Strategies for preventing a knowledge-loss crisis. *Mit Sloan Management Review*, 47(4), 31-38.

Parker, S. & Smith, M. (1976). *Work and Leisure*. In R. Dinkin (eds.) *Handbook of work, organization and society* (pp.37-64). Chicago: Rand McNally.

Peterson, C., Park, N., Hall, N. and Seligman, M. E. (2009), Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30,161-172. doi:10.1002/job.584

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124. doi:10.2307/41165935

Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 109-119.

Phillips, D.C. & Burbule, N.C. (2002). *Postpositivism and Educational Research*. Oxford: Rowman & Littlefield Publisher.

Pitacho, L., & Palma, P.J. (2015). Como Implementar Sistemas de Recompensas com Real Impacto na Produtividade. *RH Magazine*, 96, 24-29.

Pitacho, L., Palma, P.J., Correia, P. (2019). Construção e Estudo Psicométrico do Questionário de Orientação para o Trabalho (QOT). *Análise Psicológica*, 37(3), (in Press).

Podsakoff, N., Lépine, J., & Lépine, M. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationship with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behaviour: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454. Doi: 10.1037/0021-9010.92.2.438

Porter, G. (2004). Work, work ethic, work excess. *Journal of Organizational*

*Change Management*, 17, 424-439. doi:10.1108/09534810410554461

Pratt, M., & Asforth, B. (2003). *Fostering meaningfulness in working and at work*. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (org.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Oakland: Berrett-Koehler.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State Press.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543–565.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press.

Probst, T., Steward, S., Gruys, M., & Tierney, B. (2007). Productivity, counter-productivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 4479-497. doi: 10.1348/096317906X159103

Quintanilla, A.R., Brief, A., & Nord, W. (1991). The Meaning of Occupational Work: A Collection of Essays. *Administrative Science Quarterly*, 36(4):681, doi: 10.2307/2393284

Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 6ª ed. Lisboa: Gradiva.

Ramlall, S. (2003). Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied HRM Research*, 8(2), 63-72.

Repenning, N. (2000). Drive out fear (unless you can drive it in): The role of agency and job insecurity in process improvement. *Management Science*, 46, 1385-1396. Doi: 10.1287/mnsc.46.11.1385.12084

Reynolds, L.A. (2005). Communicating total rewards to the generations. *Benefits Quarterly*, 21(2), 13–17.

Ridenour, C. S., & Newman, I. (2008). *Mixed methods research: Exploring the interactive continuum*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Robson, C. (2002). *Real World Research* (Second Edition). Oxford: Blackwell.

"Rodrigues, A., Barrichello, A., Bendassolli, P., & Oltramari, A. (2018). Meaning of Work: Challenges for The Xxi Century. *Ram - Revista de Administração Mackenzie*, 19 (9), 1-8. Doi: 10.1590/1678-6971/eramp180206.

Rosso, B.D., Dekas, K.H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behaviour*, 30, 91 – 127. Doi: 10.1016%2Fj.riob.2010.09.001

Rubenstein, A., Kammeyer-Mueller, J., Wang, M., & Thundiyil, T. (2017). “Embedded” at hire? Predicting the voluntary and involuntary turnover of new employees. *Journal of Organizational behaviour*, 40, 342-359. doi:10.1002/job.2335"

Ruiz, L., Sánchez, M., Durán Piqueras, J., & Jiménez, C. (2006). Los expertos en el deporte: Su estudio y análisis desde una perspectiva psicológica. *Anales de Psicología*, 22(1), 132-142.

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381–394.

Rynes, S., Gerhart, B., & Minette, K. (2004). The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do. *Human Resource Management* 43(4), 381 - 394. doi: 10.1002/hrm.20031.

Salamim, A. & Hom, P (2005). In search of the elusive U-shaped performance-turnover relationship - Are high performing swiss bankers more liable to quit? *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1204-1216. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1204.

Sampieri, R.H. & Mendonza, C. (2018). *Metodologia De La Investigación Las Rutas Cuantitativa Cualitativa Y Mixta*. Espanha: McGraw-Hill Interamericana.

Sampieri, R.H., Collado, C.F. & Lucio, M. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. (5ªed.). Porto Alegre: Penso Editora.

Sarkar, J. (2018). Linking Compensation and turnover: Retrospection and future

directions. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17,1,43-75.

Schmidt, J., Willness, C., Jones, D. & Bourdage, J. (2018) Human resource management practices and voluntary turnover: a study of internal workforce and external labor market contingencies. *The International Journal of Human Resource Management*, 29:3, 571-594, DOI: 10.1080/09585192.2016.1165275

Schmitt, A. (2011). Don't let knowledge walk away: Knowledge retention during employee downsizing. *Management Learning* 43(1) 53–74. Doi:10.1177%2F1350507611411630

Schreurs, B., Emmerik, H., Guenter, F. & Germeys, F. (2011). A Weekly Diary Study on the Buffering Role of Social Support in the Relationship between Job Insecurity and Employee Performance. *Economics & Management*, 27. Doi: org/10.1002/hrm.21465

Schreurs, B., Guenter, H., Schumacher, D., Emmerik, IJ. & Notelaers, G. (2013). Pay-level satisfaction and employee outcomes: the moderating effect of employee-involvement climate. *Human Resource Management*, 52(3), 399-421.

Schreurs, B., Guenter, H., Schumacher, D., Van Emmerik, I. H. and Notelaers, G. (2013), Pay-Level Satisfaction and Employee Outcomes: The Moderating Effect of Employee-Involvement Climate. *Human Resources Management*, 52, 399-421. doi:10.1002/hrm.21533

Schwandt, T. (1994). *Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry*. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, pp. 118-137. Newbury Park, CA: Sage.

Seco, V., & Lopes, M.P. (2013). Calling for Authentic Leadership: The moderator role of calling on the relationship between authentic leadership and work engagement. *Open Journal of Leadership*, 2(4), 95-102. doi: 10.4236/ojl.2013.24015

Sethunga, S. & Perera, I. (2018). *Impact of performance rewards on employee turnover in Sri Lanka IT industry*. Moratuwa Engineering Research Conference, 114-119

Seweirs. C. & Kalmi, P. (2008). Pay knowledge, pay satisfaction and employee

commitment: evidence from Finnish profit-sharing schemes. *Human Resource Management Journal*, 18 (4), 366-385.

Seybold, K. C., & Solomone, P. R. (1994). Understanding workaholism: A review of causes and counselling approaches. *Journal of Counselling and Development*, 73(1), 4-9. doi:10.1002/j.1556-6676.1994.tb01702.x

Sharabi, M (2017). Work, family and other life domains centrality among managers and workers according to gender. *International Journal of Social Economics*, 44 (10),1307-1321. doi: 10.1108/IJSE-02-2016-0056

Sharabi, M. & Harpaz, I. (2007). Changes in Work Centrality and Other Life Areas in Israel: A Longitudinal Study. *Journal of Human Values* 13(2):95-106. doi: 10.1177/097168580701300203

Sievers, B (1986). Beyond the Surrogate of Motivation. *Organizations Studies*, 7(4), 335-351. <http://dx.doi.org/10.1177/017084068600700402>

Silverman, D. (2015). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.

Silverman, L. K. (Ed.) (1993). *Counselling the gifted and talented*. Denver, CO: Love Publishing Company.

Smit, W., Stanz, K., & Bussin, M. (2015). Retention preferences and the relationship between total rewards, perceived organisational support and perceived supervisor support. *SA Journal of Human Resource Management*, 30(2), 1-13. doi:org/10.4102/sajhrm.v13i1.665

Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2014). *Strategic talent management: Contemporary issues in international context*. Cambridge: University Press.

Staufenbiel, T. & Konig, C. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 101-117. Doi: 10.1348/096317908X401912

Steger, M., Dik, B. & Duffy, R. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20 (2), xx-xx. Doi:

10.1177/1069072711436160

Sternberg, R. (1999). The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, 3, 292-316. doi:10.1016/0160-2896(89)90022-6

Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.

Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory is not. *Academy of Management Journal*, 49 (4): 633-642.

Sverke, M., Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology*, 51(1), 23-42. Doi:10.1111/1464-0597.0077z

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-64. Doi: 10.1037//1076-8998.7.3.242

Syndicate European Trade Union (2014). *Benchmarking Working Europe*. <http://www.etui.org/Publications2/Books/Benchmarking-Working-Europe-2014>.

Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21. doi:10.1108/ICT-05-2016-0036

Takawiara, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014); Job Embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: an exploratory study. *SA Journal of Human Resources Management*, 12 (1), 1-10. doi:10.4102/sajhrm.v12i1.524.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274. doi:10.1108/00197851111145853

Tao, J., Jiang, W., Liu, C., Yang, X., Zhang, W. & Zhang, H. (2017). New Employee Intention To Leave And Consequent Work Performance: Does Leadership Style Matter? *Social Behavior And Personality*, 45(10), 1707–1722.



doi:10.2224/sbp.6405

Terera, S.R. & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (1), 481-487. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n1p481

Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Thompson, P. (2002). *Total Reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Todd, Z., Nerlich, B., McKeon, S. & Clarke, D.D. (2004). *Mixing Methods in Psychology: The Integration of Qualitative and Quantitative Methods in Theory and Practice*. NY: Psychology Press/Taylor & Francis.

Treuren, G. J., & Frankish, E. (2014). The impact of pay understanding on pay satisfaction and retention: Salary sacrifice understanding in the not-for-profit sector. *Journal of Industrial Relations*, 56(1), 103-122. doi: 10.1177/0022185613498657

Trochim, W.M.K. and Land, D.A. (1982) Designing Designs for Research. *The Researcher*, 1, 1-6.

Tropman, J.E. (2001) *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*. University of Michigan Business School and Management Series. John Wiley and Sons, Hoboken.

Tsai, P.C.F., Wu, S-L., Yen, Y-F. Y., Ho, C-M., & Huang, I-C. (2005) Study of Remaining Employees' Continuance Commitment After Downsizing from The Perspective Job Satisfaction. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 5 (1), 99-124. doi: 10.1504/IJHRDM.2005.005988

Tuckman B (1965). Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63, 384–399. doi:10.1037/h002100

Ulrich, D. (2007). *The talent trifecta*. *Workforce Management*, 15(86), 32-33.

Disponível em <https://www.workforce.com/2007/09/17/the-talent-trifecta/>

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012(63), 55-61. doi:10.1002/ltl.20011

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelk, C., & Leonard, M. (2003). Les passion de l'âme: On obsession and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 756-767. doi:10.1037/0022-3514.85.4.756

Van Wijhe, C, Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2014). Enough is enough! Cognitive antecedents of workaholism and its aftermath. *Human Resource Management*, 53, 157-177. doi:10.1002/hrm.21573

Van-Dalen, H. & Hekens, K. (2013). Dilemmas of Downsizing During the Great Recession: Crisis Strategies of European Employers. *De Economist*, 161, 307–329. doi: 10.1007/s10645-013-9211-7

Vecchio, R. P. (1980). The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited. *Academy of Management Journal*, 23, 361–367. doi: 10.2307/255439

Von Glinow, M.A. (1985), Reward strategies for attracting, evaluating, and retaining professionals. *Human Resource Management*, 24(2), 191-206.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley

Walker, J.W. (2001) Zero Defections? *Human Resource Planning*, 24, 6-8.

Watson Jr. BW, Singh G (2005). Global pay systems: compensation in support of a multinational strategy. *Compensation and Benefits Review.*, 37(1): 33-36

Weber, M. (2018) *A Ética protestante e o Espírito do Capitalismo*. (Trad. Carlos Leite). Lisboa: Relógio d' Água Editores.

Weller, I., Holtom, B. C., Matiaske, W., & Mellewigt, T. (2009). Level and time effects on recruiting sources on early voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1146–1162.

Weng, Q. & McElroy, J. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 256-256. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.014

Westwood, R. & Lok, P. (2003). The Meaning of Work in Chinese Contexts: A Comparative Study. *Acoustics, Speech, and Signal Processing Newsletter, IEEE* 3(2). doi: 10.1177/14705958030032001

Williams, M., Brower, H., Ford, L., Williams, L., & Carraher, S. (2008). A comprehensive mode and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 639-668.

Wood, T. & Picarelli, V. (1996). *Remuneração estratégica – a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas.

WorldatWork, (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons.

WorldatWork. (2012). *The talent management and reward imperative for 2012: Leading through uncertain times*. WorldatWork and Tower Watson. Retrieved from <https://www.worldatwork.org>

Wrzesniewski, A. (1999). *Jobs, careers, and callings: Work orientation and job transitions*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor. <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/131818>

Wrzesniewski, A.(2011). *Callings*. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.) Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. (pp 45-55). New York: Oxford.

Wrzesniewski, A., (2003). *Finding positive meaning at work*. In K. Cameron et al. (eds), Positive Organizational Scholarship (pp. 296-308). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, Career, and Calling: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33. <http://dx.doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

Yedigis, B.L. & Weinbach, R.W. (1996). *Research methods for social workers* (3<sup>a</sup> ed). London: Allyn & Bacon.

Young, G. J., Beckman, H., & Baker, E. (2012). Financial incentives, professional values and performance: A study of pay-for-performance in a professional organization. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 964–983.

Yugo, J. E. (2006). *The Effect of Response Format on the Criterion Related Validity of a Measure of Work Orientation* (Unpublished master's thesis). Bowling Green State University, Bowling Green, OH, USA.

Zanko, M., Badham, R., Couchman, P., & Schubert, M. (2008). Innovation and HRM: Absences and politics. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 562-581. doi:10.1080/09585190801953616

Zenger, T.R. (1992). Why Do Employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships among Performance, Pay and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 37, 198-219.

Zhang, C., Hirschi, A., Herrmann, A., Wei, j., & Zhang, J (2015). Self-directed career attitude as predictor of career and life satisfaction in Chinese employees: Calling as mediator and job insecurity as moderator. *Career Development International*, 20 (7), 703-716. doi: 10.1108/CDI-06-2015-0090

Zingheim, P., & Schuster, J. (2000). Total Rewards for New and Old Economy Companies. *Compensation & Benefits Review*, 32 (6), 20-23. doi: 10.1177/08863680022098091

## ANEXO I: GUIÃO DE ENTREVISTA- Orientação para o trabalho

Temas	Objetivos	Questões Orientadoras	Referencial teórico
<p>Bloco I</p> <p>Agradecimentos, Objetivos e Confidencialidade</p>	<p>Apresentar sucintamente o objetivo da entrevista;</p> <p>Garantir confidencialidade.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumir os objetivos da investigação e, particularmente, da entrevista.</li> <li>2. Garantir que a identidade do entrevistado será confidencial, bem como qualquer referência à organização de pertença</li> </ol>	
<p>Bloco II</p> <p>Orientação para o Trabalho</p>	<p>Perceber a orientação para o trabalho do entrevistado, colocando-o preferencialmente dentro de uma das tipologias (Emprego, Carreira e Chamamento).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Como vê a sua função ou qual é para si o seu papel na comunidade? Na organização e para os clientes?</li> <li>4. Se o seu posto de trabalho deixasse de existir, o que é que a organização perdia? E o que é que a comunidade perdia</li> <li>5. Para si o que significa o seu trabalho? Qual o papel que ele ocupa na sua vida?</li> <li>6. Caso tivesse oportunidade de deixar de trabalhar, nomeadamente por ter ganho um grande prémio monetário (ex.: o Euromilhões), continuaria a trabalhar?</li> <li>7. No caso de continuar a trabalhar, porque o faria?</li> <li>8. É apaixonado pelo seu trabalho?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berg, M., Dutton, E., &amp; Wrzesniewski, A. (2007). What is Job Crafting and why does it matter? <i>Michigan Ross School of Business</i>, 1-8.</li> <li>▪ Rosso, B., Dekas, K., &amp; Wrzesniewski, A. (2010). On meaning of work: a theoretical integration and review. <i>Research in organizational Behavior</i>, 30, 91-127.</li> <li>▪ Palma, P., &amp; Lopes, M. (2012). <i>Paixão e Talento do Trabalho</i>. Lisboa: Edições Silabo.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dobrow, S. (2004). Extremely subjective career success: a new</li> </ul>

<p>Bloco III</p> <p>Chamamento</p> <p>(aplicado apenas a entrevistados que demonstrem chamamento)</p>	<p><b>a)</b> Perceber quais as características do Chamamento se tornam mais relevantes.</p> <p><b>b)</b> Clarificar a existência/coexistência de duas dimensões de chamamento (clássica (missão/ dever) e a moderna (paixão))</p>	<p>9. Diverte-se com o seu trabalho, retirando daí satisfação pessoal?</p> <p>10. De que forma é que o seu trabalho o ajuda a alcançar o seu projeto de vida, a sua missão de vida?</p> <p>11. Pensa no seu trabalho para além do seu horário?</p> <p>12. É capaz de sacrificar a sua vida pessoal/familiar em função do seu trabalho?</p>	<p>integrated view of having calling. <i>Academy of Management Proceeding</i>, B1-B6.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. &amp; Schwartz, B. (1997). Jobs, Career, and Callings: People's Relations to Their Work. <i>Journal of Research in Personality</i>, 31, 21-33.</li> <li>▪ Bunderson, J. &amp; Thompson, J. (2009). The call of the wild: zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. <i>Administrative Science Quartely</i>, 54, 32-57.</li> <li>▪ Dobrow, S. &amp; Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: the develop of calling measure. <i>Personnel Psychology</i>, 64(4), 1001-1049.</li> </ul>
<p>Bloco IV</p> <p>Carreira</p> <p>(aplicado apenas a entrevistados que demonstrem orientação de carreira)</p>	<p>Perceber quais as características da orientação de carreira se tornam mais relevantes.</p>	<p>13. Coloca investimento pessoal no seu trabalho?</p> <p>14. Estabelece objetivos para além das metas monetárias?</p> <p>15. Procura ser reconhecido profissionalmente?</p> <p>16. Deseja construir uma carreira de sucesso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duffy, R. &amp; Dik, B. (2013). Research on Calling: What have we learned and where are we going? <i>Journal of Vocational Behavior</i>, 83, 428-436.</li> <li>▪ Rosso, B.D., Dekas, K.H., &amp; Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. <i>Research in</i></li> </ul>

			<p><i>Organizational Behavior</i>, 30, 91 – 127.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wrzesniewski, A., (2003). Finding positive meaning at work. In K. Cameron et al. (eds), <i>Positive Organizational Scholarship</i> (pp. 296-308). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.</li> </ul>
<p>Bloco V</p> <p>Emprego</p> <p>(aplicado apenas a entrevistados que demonstrem Emprego)</p>	<p>Perceber quais as características da orientação de emprego se tornam mais relevantes.</p>	<p>17. O que retira de mais valioso do seu trabalho é a recompensa financeira?</p> <p>18. Envolve-se emocionalmente com o seu trabalho?</p> <p>19. Dá por si desejoso(a) de que chegue a sexta-feira, às férias ou a reforma?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. &amp; Schwartz, B. (1997). Jobs, Career, and Callings: People's Relations to Their Work. <i>Journal of Research in Personality</i>, 31, 21-33.</li> <li>▪ Palma, P., &amp; Lopes, M. (2012). <i>Paixão e Talento do Trabalho</i>. Lisboa: Edições Silabo.</li> </ul>
<p>Bloco VI</p> <p>Encerramento</p>	<p>Agradecer a disponibilidade</p> <p>Terminar a Entrevista</p>		

**ANEXO II: Outputs do Teste de Kruskal Wallis para as dimensões de orientação para o Trabalho por variáveis Sociodemográficas e Profissionais.**

**Resumo de Teste de Hipótese**

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de CHAMAMENTO é a mesma entre as categorias de Escolaridade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,066	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de CARREIRA é a mesma entre as categorias de Escolaridade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de EMPREGO é a mesma entre as categorias de Escolaridade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Ensino Primário-Ensino Secundário	-32,371	188,879	-,171	,864	1,000
Ensino Primário-Ensino Básico	-33,065	194,881	-,170	,865	1,000
Ensino Primário-Ensino Superior	-118,445	188,323	-,629	,529	1,000
Ensino Secundário-Ensino Básico	,694	54,175	,013	,990	1,000
Ensino Secundário-Ensino Superior	-86,074	20,532	-4,192	,000	,000
Ensino Básico-Ensino Superior	-85,380	52,202	-1,636	,102	,612

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Ensino Superior-Ensino Secundário	78,994	20,497	3,854	,000	,001
Ensino Superior-Ensino Básico	117,887	52,198	2,258	,024	,144
Ensino Superior-Ensino Primário	216,407	184,887	1,170	,242	1,000
Ensino Secundário-Ensino Básico	38,894	54,209	,717	,473	1,000
Ensino Secundário-Ensino Primário	137,413	185,465	,741	,459	1,000
Ensino Básico-Ensino Primário	98,519	191,577	,514	,607	1,000



## Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de CHAMAMENTO é a mesma entre as categorias de Tipo de Contrato.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de CARREIRA é a mesma entre as categorias de Tipo de Contrato.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,008	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de EMPREGO é a mesma entre as categorias de Tipo de Contrato.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Contrato a Termo Incerto-Contrato a Termo Certo	22,471	35,923	,626	,532	1,000
Contrato a Termo Incerto-Contrato Sem Termo	-27,438	32,249	-,851	,395	1,000
Contrato a Termo Incerto-Trabalhador Temporário	-63,826	95,940	-,665	,506	1,000
Contrato a Termo Incerto-Sem vínculo Laboral	-71,785	62,964	-1,355	,175	1,000
Contrato a Termo Incerto-Trabalhador Independente	-170,382	40,096	-4,249	,000	,000
Contrato a Termo Certo-Contrato Sem Termo	-4,967	22,634	-,219	,826	1,000
Contrato a Termo Certo-Trabalhador Temporário	-41,356	93,150	-,444	,657	1,000
Contrato a Termo Certo-Sem vínculo Laboral	-49,315	47,723	-1,033	,301	1,000
Contrato a Termo Certo-Trabalhador Independente	-147,912	32,863	-4,501	,000	,000
Contrato Sem Termo-Trabalhador Temporário	-36,388	91,795	-,396	,692	1,000
Contrato Sem Termo-Sem vínculo Laboral	-44,347	45,022	-,985	,325	1,000
Contrato Sem Termo-Trabalhador Independente	-142,944	28,800	-4,963	,000	,000
Trabalhador Temporário-Sem vínculo Laboral	-7,959	100,953	-,079	,937	1,000
Trabalhador Temporário-Trabalhador Independente	106,556	94,837	1,124	,261	1,000
Sem vínculo Laboral-Trabalhador Independente	98,597	50,930	1,936	,053	,794

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Contrato Sem Termo-Contrato a Termo Incerto	6,815	32,686	,209	,835	1,000
Contrato Sem Termo-Sem vínculo Laboral	-10,603	45,937	-,231	,817	1,000
Contrato Sem Termo-Contrato a Termo Certo	29,255	22,696	1,278	,201	1,000
Contrato Sem Termo-Trabalhador Temporário	-71,830	88,438	-,812	,417	1,000
Contrato Sem Termo-Trabalhador Independente	-111,950	29,097	-3,847	,000	,002
Contrato a Termo Incerto Sem vínculo Laboral	-3,788	53,963	-,070	,944	1,000
Contrato a Termo Incerto-Contrato a Termo Certo	22,440	36,414	,616	,538	1,000
Contrato a Termo Incerto-Trabalhador Temporário	-65,015	92,861	-,700	,484	1,000
Contrato a Termo Incerto-Trabalhador Independente	-105,135	40,600	-2,590	,010	,144
Sem vínculo Laboral-Contrato a Termo Certo	18,652	48,661	,383	,701	1,000
Sem vínculo Laboral-Trabalhador Temporário	61,227	98,311	,623	,533	1,000
Sem vínculo Laboral-Trabalhador Independente	101,347	51,868	1,954	,051	,761
Contrato a Termo Certo-Trabalhador Temporário	-42,575	89,083	-,474	,636	1,000
Contrato a Termo Certo-Trabalhador Independente	-82,695	33,230	-2,489	,013	,192
Trabalhador Temporário-Trabalhador Independente	40,120	91,659	,438	,662	1,000

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Trabalhador Independente-Sem vínculo Laboral	-92,490	51,240	-1,805	,071	1,000
Trabalhador Independente-Contrato Sem Termo	104,019	29,059	3,580	,000	,005
Trabalhador Independente-Contrato a Termo Certo	148,410	33,025	4,494	,000	,000
Trabalhador Independente-Contrato a Termo Incerto	157,387	40,215	3,914	,000	,001
Trabalhador Independente-Trabalhador Temporário	-192,163	90,290	-2,128	,033	,500
Sem vínculo Laboral-Contrato Sem Termo	11,529	45,224	,255	,799	1,000
Sem vínculo Laboral-Contrato a Termo Incerto	55,921	47,869	1,168	,243	1,000
Sem vínculo Laboral-Contrato a Termo Certo	64,897	53,085	1,223	,222	1,000
Sem vínculo Laboral-Trabalhador Temporário	99,673	96,712	1,031	,303	1,000
Contrato Sem Termo-Contrato a Termo Certo	44,391	22,592	1,965	,049	,741
Contrato Sem Termo-Contrato a Termo Incerto	53,368	32,202	1,657	,097	1,000
Contrato Sem Termo-Trabalhador Temporário	-88,144	87,018	-1,013	,311	1,000
Contrato a Termo Certo-Contrato a Termo Incerto	-8,977	35,821	-,251	,802	1,000
Contrato a Termo Certo-Trabalhador Temporário	-43,752	88,421	-,495	,621	1,000
Contrato a Termo Incerto-Trabalhador Temporário	-34,776	91,350	-,381	,703	1,000

### Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de CHAMAMENTO é a mesma entre as categorias de Setor de Atividade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,604	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de CARREIRA é a mesma entre as categorias de Setor de Atividade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de EMPREGO é a mesma entre as categorias de Setor de Atividade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,492	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Terceiro Sector/ Social-Sector Público	19,390	30,749	,631	,528	1,000
Terceiro Sector/ Social-Sector Privado	132,791	28,832	4,606	,000	,000
Sector Público-Sector Privado	-113,401	19,387	-5,849	,000	,000

### Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de CHAMAMENTO é a mesma entre as categorias de Área de Atividade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,475	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de CARREIRA é a mesma entre as categorias de Área de Atividade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,065	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de EMPREGO é a mesma entre as categorias de Área de Atividade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,034	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Agricultura, Pesca & Pecuária-Indústria	-100,862	78,480	-1,285	,199	1,000
Agricultura, Pesca & Pecuária-Serviços	-101,915	74,750	-1,363	,173	1,000
Agricultura, Pesca & Pecuária-Comércio	-179,222	79,546	-2,253	,024	,146
Indústria-Serviços	-1,052	27,571	-,038	,970	1,000
Indústria-Comércio	78,360	38,733	2,023	,043	,258
Serviços-Comércio	77,307	30,475	2,537	,011	,067

## Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de CHAMAMENTO é a mesma entre as categorias de Dimensão da Organização.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,002	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de CARREIRA é a mesma entre as categorias de Dimensão da Organização.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,026	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de EMPREGO é a mesma entre as categorias de Dimensão da Organização.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,077	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Grande Empresa-Média Empresa	8,099	21,173	,382	,702	1,000
Grande Empresa-Pequena Empresa	10,257	26,030	,394	,694	1,000
Grande Empresa-Micro Empresa	94,732	25,281	3,747	,000	,001
Média Empresa-Pequena Empresa	2,158	27,741	,078	,938	1,000
Média Empresa-Micro Empresa	86,633	27,039	3,204	,001	,008
Pequena Empresa-Micro Empresa	84,476	30,989	2,726	,006	,038

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Pequena Empresa-Média Empresa	-4,015	27,779	-,145	,885	1,000
Pequena Empresa-Grande Empresa	-33,763	26,073	-1,295	,195	1,000
Pequena Empresa-Micro Empresa	77,693	30,867	2,517	,012	,071
Média Empresa-Grande Empresa	-29,748	21,505	-1,383	,167	,999
Média Empresa-Micro Empresa	73,678	27,119	2,717	,007	,040
Grande Empresa-Micro Empresa	43,930	25,368	1,732	,083	,500

## Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de CHAMAMENTO é a mesma entre as categorias de Gerações.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,003	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de CARREIRA é a mesma entre as categorias de Gerações.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de EMPREGO é a mesma entre as categorias de Gerações.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,128	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Geração Z-Geração Y/ Millenials	93,426	131,183	,712	,476	1,000
Geração Z-Geração X	138,407	131,109	1,056	,291	1,000
Geração Z-Baby Boomer	178,956	132,454	1,351	,177	1,000
Geração Y/ Millenials-Geração X	44,981	17,418	2,582	,010	,059
Geração Y/ Millenials-Baby Boomer	85,530	25,649	3,335	,001	,005
Geração X-Baby Boomer	40,549	25,270	1,605	,109	,651

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Baby Boomer-Geração X	-31,837	25,242	-1,261	,207	1,000
Baby Boomer-Geração Y/ Millenials	-99,830	25,686	-3,887	,000	,001
Baby Boomer-Geração Z	-128,208	135,044	-,949	,342	1,000
Geração X-Geração Y/ Millenials	-67,993	17,639	-3,855	,000	,001
Geração X-Geração Z	-96,371	133,747	-,721	,471	1,000
Geração Y/ Millenials-Geração Z	-28,378	133,832	-,212	,832	1,000

### ANEXO III: Outputs do Testes de Kruskal Wallis para os Tipos de Recompensas por Grupo de Orientação para o Trabalho

#### Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de R_Financeiras_Fixas é a mesma entre as categorias de Orientação para o Trabalho.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,041	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de R_Financeiras_Variaveis é a mesma entre as categorias de Orientação para o Trabalho.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de R_Estatuto é a mesma entre as categorias de Orientação para o Trabalho.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de R_Desenvolvimento é a mesma entre as categorias de Orientação para o Trabalho.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
5	A distribuição de R_Intrinsecas é a mesma entre as categorias de Orientação para o Trabalho.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,005	Rejeitar a hipótese nula.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Chamamento-Carreira	-45,658	20,937	-2,181	,029	,088
Chamamento-Emprego	-66,413	30,119	-2,205	,027	,082
Carreira-Emprego	-20,755	26,480	-,784	,433	1,000

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Chamamento-Emprego	-66,860	30,216	-2,213	,027	,081
Chamamento-Carreira	-100,399	21,017	-4,777	,000	,000
Emprego-Carreira	33,539	26,551	1,263	,207	,620

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Emprego-Chamamento	25,631	30,194	,849	,396	1,000
Emprego-Carreira	87,105	26,564	3,279	,001	,003
Chamamento-Carreira	-61,474	20,925	-2,938	,003	,010

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Emprego-Chamamento	9,787	29,692	,330	,742	1,000
Emprego-Carreira	82,003	26,079	3,144	,002	,005
Chamamento-Carreira	-72,216	20,685	-3,491	,000	,001

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Emprego-Chamamento	43,954	29,993	1,465	,143	,428
Emprego-Carreira	80,356	26,360	3,048	,002	,007
Chamamento-Carreira	-36,402	20,808	-1,749	,080	,241

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

## ANEXO IV: Outputs do teste de Kruskal Wallis para os Tipos de Recompensas por Perfil de Orientação para o Trabalho

### Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de R_Financeiras_Fixas é a mesma entre as categorias de solução 4.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de R_Financeiras_Variaveis é a mesma entre as categorias de solução 4.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,041	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de R_Estatuto é a mesma entre as categorias de solução 4.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de R_Desenvolvimento é a mesma entre as categorias de solução 4.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
5	A distribuição de R_Intrinsecas é a mesma entre as categorias de solução 4.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Indiferença-Carreira e chamamento	-20,276	21,256	-,954	,340	1,000
Indiferença-Carreira	-81,262	23,118	-3,515	,000	,003
Indiferença-Emprego	-82,645	27,780	-2,975	,003	,018
Carreira e chamamento-Carreira	-60,986	21,996	-2,773	,006	,033
Carreira e chamamento-Emprego	-62,368	26,854	-2,322	,020	,121
Carreira-Emprego	-1,382	28,351	-,049	,961	1,000

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Indiferença-Carreira e chamamento	-37,239	21,324	-1,746	,081	,484
Indiferença-Emprego	-40,420	27,967	-1,445	,148	,890
Indiferença-Carreira	-66,154	23,246	-2,846	,004	,027
Carreira e chamamento-Emprego	-3,180	26,945	-,118	,906	1,000
Carreira e chamamento-Carreira	-28,915	22,007	-1,314	,189	1,000
Emprego-Carreira	25,734	28,491	,903	,366	1,000

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Emprego-Indiferença	26,390	27,995	,943	,346	1,000
Emprego-Carreira e chamamento	82,150	26,953	3,048	,002	,014
Emprego-Carreira	112,543	28,526	3,945	,000	,000
Indiferença-Carreira e chamamento	-65,760	21,291	-2,620	,009	,053
Indiferença-Carreira	-86,153	23,241	-3,707	,000	,001
Carreira e chamamento-Carreira	-30,392	21,975	-1,383	,167	1,000

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Indiferença-Emprego	-21,315	27,454	-,776	,438	1,000
Indiferença-Carreira	-114,373	22,886	-4,998	,000	,000
Indiferença-Carreira e chamamento	-119,016	20,974	-5,674	,000	,000
Emprego-Carreira	93,058	27,997	3,324	,001	,005
Emprego-Carreira e chamamento	97,701	26,457	3,693	,000	,001
Carreira-Carreira e chamamento	4,643	21,680	,214	,830	1,000

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Indiferença-Emprego	-32,102	27,673	-1,160	,246	1,000
Indiferença-Carreira	-89,303	23,003	-3,882	,000	,001
Indiferença-Carreira e chamamento	-158,210	21,148	-7,481	,000	,000
Emprego-Carreira	57,201	28,223	2,027	,043	,256
Emprego-Carreira e chamamento	126,108	26,732	4,718	,000	,000
Carreira-Carreira e chamamento	68,907	21,861	3,152	,002	,010

## ANEXO V: Tabelas do Modelo de Equações Estruturais

### ESTATISTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO MODELO

	N	Média	Erro Desvio	Mínimo	Máximo
Intenção de Saída	415	2,8197	1,29404	1,00	5,00
Orientação de Carreira	415	6,5092	1,58189	1,44	10,00
Orientação de Emprego	415	4,8394	1,70584	1,14	10,00
Orientação de Chamamento	415	5,4043	1,72737	1,00	10,00
Benefícios	415	4,3853	2,83887	1,00	10,00
Recompensas Intrínsecas	415	6,7136	2,39836	1,00	10,00
Salário	415	6,1265	2,29293	1,00	10,00
Op. de Desenvolvimento e Progressão	415	5,3225	2,81672	1,00	10,00

### EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Variável Endógena ou variável	Fator	Correlação	Coefficiente de Regressão	Desvio- Padrão	T de Student	P-value
Orientação de Chamamento	Benefícios	0,2430	-0,1518	0,0540	-2,8128	0,0051
	R. Intrínsecas	0,5230	0,6197	0,0540	11,4852	0,0000
	Op. desenvolvimento e progressão	0,3560	0,2171	0,0760	2,8573	0,0045
Orientação de Carreira	R. Intrínsecas	0,3473	0,1739	0,0760	2,2881	0,0226
	Benefícios	0,0209	0,4259	0,0557	7,6473	0,0000
	R. Intrínsecas	-0,3645	-0,6358	0,0557	-11,4169	0,0000
Orientação de Emprego	Salário	-0,2675	-0,1295	0,0441	-2,9345	0,0035
	R. Intrínsecas	-0,4162	-0,1580	0,0509	-3,1020	0,0021
	Chamamento	-0,4645	-0,2792	0,0568	-4,9131	0,0000
Intenção de Saída	Carreira	-0,0327	0,2323	0,0460	5,0493	0,0000
	Emprego	0,5462	0,3497	0,0474	7,3849	0,0000



### Avaliação do Modelo Estrutural

Variáveis	R2	R2 Ajustado	Comunalidades	Alpha de Cronbach	GOF
Salário			0,7536	0.68	
Benefícios			0,6729	0.95	
Op. de Desenvolvimento e Progressão			0,7630	0.94	
R. Intrínsecas			0,7378	0.94	
Chamamento	0,2873	0,2855	0,4003	0.87	0.34
Carreira	0,1377	0,1356	0,3672	0.82	0.22
Emprego	0,2407	0,2388	0,3289	0.85	0.28
Intenção de Saída	0,4135	0,4078	0,7975	0.94	0.57
Média	0,2698	0,2669	0,5243		0.37